

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
**ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
(Финуниверситет)  
Липецкий филиал Финуниверситета  
Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»

УТВЕРЖДАЮ



Директор Липецкого филиала  
Финуниверситета  
Нестерова Н.Н.

«27» мая 2025 г.

**Корякина Т.В.**

**ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
направленность программы магистратуры  
«Менеджмент в производстве и цифровой экономике»  
(заочная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Липецкого филиала Финуниверситета  
Протокол № 29 от 27 мая 2025 года*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»  
протокол № 11 от 22 апреля 2025 года*

Липецк 2025

**Перечень компетенций, подлежащих оценке в ходе государственной итоговой аттестации для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Менеджмент в производстве и цифровой экономике» (заочная форма обучения).**

Код и наименование компетенции	Форма государственной итоговой аттестации, в рамках которой проверяется сформированность компетенции
1	2
<b>Универсальные компетенции:</b>	
<b>Общенаучные компетенции:</b>	
Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий (УК-1)	Государственный экзамен
<b>Инструментальные компетенции:</b>	
Способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность, в т.ч. в иноязычной среде (УК-2)	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа
<b>Социально-личностные компетенции:</b>	
Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач, методы повышения ее эффективности (УК-3)	Государственный экзамен
Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур (УК-4)	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа
Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач, методы повышения ее эффективности (УК-5)	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа
<b>Системные компетенции:</b>	
Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла (УК-6)	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа
Способность проводить научные исследования, оценивать и оформлять их результаты (УК-7)	Выпускная квалификационная работа
<b>Профессиональные компетенции направления:</b>	
<b>Теоретико-методологические</b>	
Способность к выявлению проблем и тенденций в современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик управления (ПКН-1)	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа
<b>Прикладные</b>	

Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления (ПКН-2)	Выпускная квалификационная работа
Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости (ПКН-3)	Выпускная квалификационная работа
Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем (ПКН-4)	Государственный экзамен, Выпускная квалификационная работа
Способность обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты и участвовать в распространении экономических и управленческих знаний (ПКН-5)	Выпускная квалификационная работа
Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций (ПКН-6)	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа
<b>Аналитические</b>	
Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию (ПКН-7)	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа
Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки (ПКН-8)	Выпускная квалификационная работа
<b>Дополнительные компетенции направленности:</b>	
Способность определять направления развития организации (ПК-1)	Выпускная квалификационная работа
Способность разрабатывать стратегии управления изменениями в организации (ПК-2)	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа
Способность руководить бизнес-анализом и обосновывать подходы, используемые в бизнес-анализе (ПК-3)	Государственный экзамен, выпускная квалификационная работа

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	8
1. Перечень вопросов магистерской программы, выносимых на государственный экзамен. Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену .....	9
2. Примеры практико-ориентированных заданий	
3. Рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену .....	25
4. Критерии оценки результатов сдачи государственных экзаменов	26

## **ВВЕДЕНИЕ**

В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры), государственный экзамен, как форма итоговой государственной аттестации, направлен на установление соответствия уровня профессиональной подготовки выпускников требованиям ФГОС ВО.

Программа государственного экзамена по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» разработана в соответствии:

- с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры);
- приказом Минобрнауки России от 29 июня 2015 г. № 636 «Об утверждении порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры».

**1. Перечень вопросов магистерской программы, выносимых на государственный экзамен. Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену**

**1.1 Вопросы на основе содержания общепрофессиональных и профессиональных дисциплин направления подготовки**

1. Основные этапы развития знания об управлении организацией. Основные школы и направления.

2. Альтернативные модели поведения фирмы: максимизация прибыли, максимизация продаж, максимизация роста, управленческое поведение.

3. Риск и неопределенность. Источники делового риска. Расчет различных параметров риска. Измерение степени риска. Распределение вероятностей.

4. Организация. Выделение сущностных признаков и современные подходы к ее изучению: ключевая идея, базовые понятия, инструменты. Новые типы организаций: виртуальные, многомерные, фрактальные и пр.

5. Стратегический процесс: последовательность и инструменты стратегического менеджера. Корректировка стратегии.

6. Корпоративная культура: технологии управления и формирования.

7. Сравнительный анализ жизненного цикла организации, проекта, товара, технологии. Основные этапы жизненного цикла по Адизесу: признаки и управленческие риски. Этапы жизненного цикла по Л. Грейнеру.

8. Критерии эффективности управления организацией: основные подходы и методологии. Эволюция финансового подхода

9. Оценка эффективности организации: эволюция комплексного подхода. Эффективность организации: BSC-подход и подход Рамперсада (персональные стратегические карты).

10. Управление изменениями. Основные подходы: технологии и средства развития организации. Сопротивление изменениям: методы оценки, нейтрализации, устранения.

11. Управление технологическими и интеллектуальными ресурсами организации: подходы и технологии.

12. Экономика знаний и требования к управлению нематериальными активами.

13. Понятие и принципы построения самообучающихся организаций. Социально-психологические особенности формирования культуры самообучающейся организации.

14. Методы исследования удовлетворенности сотрудников в организации. Инструменты управления включенным поведением разных типов сотрудников организации.

15. Инновации в организации. Влияние нововведений в организации на поведение сотрудников.

16. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия управленческих решений. Типология инструментов стратегического анализа.

17. Анализ методов и источников приобретения устойчивых конкурентных преимуществ.

18. Анализ отраслевой структуры: прогнозирование прибыльности отрасли, позиционирования компании и стратегии изменения отраслевой структуры.

19. Методы анализа ключевых факторов успеха. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту.

20. Анализ конкурентов и сегментации рынка. Анализ стратегических групп. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г. Минцберга.

21. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями.

22. Конкуренция и типы рынка. Анализ конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество на основе чувствительности к изменениям.

23. Современные технологии финансового планирования и прогнозирования (BSC, KPI и др.).

24. Критерии оптимального финансирования: по структуре пассива (финансовый рычаг), по краткосрочной структуре баланса (критерий ликвидности), по долгосрочной структуре баланса (правило «левой и правой руки»), по цене капитала (WACC).

25. Формирование экономической прибыли и экономической добавленной стоимости. EBITDA: особенности показателя и алгоритм расчета.

### **Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену (часть I)**

#### ***Основная литература:***

1. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник/ Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2014.- 256 с. - Тот же [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/424025>

2. Смыслова, О.Ю. Теории и концепции современного менеджмента: учебное пособие для магистратуры / О.Ю. Смыслова; Липецкий филиал Финуниверситета - Воронеж: ООО «Издательство Ритм», 2018.- 214 с.

#### ***Дополнительная литература:***

3. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 624 с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/473927>

4. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин - 2 изд. - М.:НИЦ ИНФРА-М,2014.-208 с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/398643>

5. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/412045>

6. Теория антикризисного менеджмента: Учебник/А.Н.Ряховская - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 624 с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/504884>



7. Современный менеджмент: Учебник / М.М. Максимцов; Под ред. М.М. Максимцова, В.Я. Горфинкеля. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 299 с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/469777>

8. Управленческая экономика: Учебное пособие/Г.В. Голикова, Д.С. Петров, И.В. Трушина и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 216 с.- [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/487965>

9. Управленческая экономика: Учебник/Сажина М.А. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 208 с.- [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/762711>

#### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», полнотекстовые базы данных**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
  2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
  3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
  4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
  5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
  6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
  7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
  8. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
  9. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
  10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>
-

## **1.2 Вопросы на основе содержания дисциплин направленности программы магистратуры «Менеджмент в производстве и цифровой экономике»**

1. Анализ конкурентоспособности продукта. Маркетинговая разработка продукта

2. Основные средства предприятия: состав, структура, виды денежной оценки

3. Оборотные средства организации: состав, структура, характеристика показателей эффективности их использования

4. Технологическая подготовка производства

5. Текущее планирование на предприятии. План производства

6. Организация производственного процесса в пространстве и во времени. Производственный цикл

7. Особенности размещения организации в производстве и сервисе

8. Организация технического обслуживания и ремонта оборудования на предприятии.

9. Оперативно-календарное планирование. Диспетчеризация производства.

10. Показатели качества, стандартизация и сертификация продукции, техническое регулирование

11. Производственный процесс, понятие и структура. Стратегия процесса

12. Принципы рациональной организации производственного процесса

13. Система бизнес-планирования на предприятии: цели, задачи, функции

14. Организация бизнес-планирования. Особенности бизнес-планирования в малых и средних организациях

15. Продвижение продукта производственной организации: сущность, цели и функции продвижения

16. Производственные структуры предприятия: типы, особенности их использования, анализ производственной структуры. Виды цехов и процессов производственного предприятия

17. Звенья производственного процесса. Классификация рабочих мест, участков, цехов. Стадии, масштабы, характер и степень специализации (кооперирования) производства

18. Производственные процессы: сущность и принципы организации. Методы рациональной организации производственного процесса

19. Опытное производство и его особенности. Единичное производство и его особенности. Серийное производство и его особенности. Массовое производство и его особенности

20. Структура производственного цикла. Движение по операциям и его рационализация

21. Логистические системы: понятие, свойства. Объектная декомпозиция логистической системы: сеть, канал, цепь

22. Логистические операции: понятие, классификация, целесообразность выделения 37. Роль и место логистики снабжения в логистической системе предприятия. Выбор поставщика материальных ресурсов в логистике

23. Организация и управление системой распределения. Логистические посредники в распределении

24. Понятие затрат, расходов и себестоимости продукции. Группировка расходов организации. Точка безубыточности

25. Стоимостные показатели производства и реализации продукции предприятия, их анализ и взаимосвязь

**Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену:**

**Основная литература:**

1. Управление проектом: основы проектного управления : учебник / под ред. М.Л. Разу. — Москва : КноРус, 2018. — 755 с. — ЭБС BOOK.RU. - URL: <https://book.ru/book/927785> (дата обращения: 17.12.2019). — Текст : электронный.

2. Черняк В.З. Принципы управления инновационными рисками на разных стадиях проекта: монография / В.З. Черняк. - Москва: Русайнс, 2018. - 202 с. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/926706> (дата обращения: 16.09.2019). — Текст : электронный.

3. Кузнецова Е.В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для бакалавриата и магистратуры / Е.В. Кузнецова; НИУ ВШЭ — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 244 с. — (Авторский учебник). - То же. - 2019. - ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433975> (дата обращения: 18.12.2019). - Текст : электронный.

4. Управление проектами : учебное пособие / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько [и др.]; отв. ред. Г.И. Поподько. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017. - 125 с. - Магистратура. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1031863> (дата обращения: 18.12.2019). - Текст : электронный.

5. Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Л. Г. Матвеева, А. Ю. Никитаева, О. А. Чернова, Е. Ф. Щипанов. — Москва: Юрайт, 2019. — 298 с. — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/437551> (дата обращения: 13.12.2019). — Текст : электронный.

#### **Дополнительная литература:**

6. Попов Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - Москва: Инфра-М, 2011, 2013. - 208 с. - (Учебники для программы MBA). - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/983557> (дата обращения: 18.12.2019). - Текст: электронный.

7. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я: пер. с англ. / Р. Ньютон. - 7-е изд. - Москва: Альпина Пабlishер, 2016. - 180 с. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/926069> (дата

обращения: 27.11.2019). - Текст: электронный.

8. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие по спец. "Менеджмент организации" / М.В. Романова. - Москва: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. - (Высшее образование). - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/417954> (дата обращения: 27.11.2019). - Текст: электронный.

9. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.В. Балашов [и др.]; под ред. Е.М. Роговой - Москва: Юрайт, 2019 - 383 с. - Бакалавр. Академический курс. - Текст : непосредственный. – То же. – 2019. – ЭБС Юрайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/431784> (дата обращения: 27.11.2019). – Текст : электронный.

10. Тихомирова О. Г. Управление проектами: практикум: учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. - 273 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1021494> (дата обращения: 19.11.2019). - Текст: электронный.

11. Поташева Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент): учебное пособие/ Г.А. Поташева. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 224 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1055100> (дата обращения: 02.12.2019). - Текст: электронный.

12. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432818> (дата обращения: 18.09.2019). - Текст : электронный.

#### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. [www.pmi.org](http://www.pmi.org) - Официальный сайт международного института управления проектами;

2. [www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru) – Сайт российской организации по управлению проектами «СОВНЕТ»;
3. [www.ganttproject.biz](http://www.ganttproject.biz) – сайт по программному обеспечению планирования проектов и построения диаграмм Ганта;
4. [www.rasme.ru](http://www.rasme.ru) - Российская ассоциация развития малого и среднего бизнеса;
5. [www.spark-interfax.ru](http://www.spark-interfax.ru) - СПАРК - Система профессионального анализа рынков и компаний;
6. [www.koob.ru/venttsel](http://www.koob.ru/venttsel) - Сайт по математическому обеспечению управления проектами.

## 2. Примеры практико-ориентированных заданий

### Задание № 1.

#### Условие

Руководство автомобильного концерна обозначило цели на 2019-2022 годы: увеличение выручки на 8%; увеличение чистой прибыли на 9%; на развитие компания готова потратить 450 млн. руб. Менеджеры сформировали пакет проектов, предлагаемых к реализации.

№	Название	Стоимость, млн.руб.	Срок реализации, годы
1	Проведение рекламной кампании	120	0,5
2	Модернизация оборудования	160	2
3	Локализация сборки	250	2
4	Разработка линейки сувениров (тематических)	10	1
5	Расширение дилерской сети	40	2
6	Внедрение ERP системы	38	1
7	Внедрение «6 сигм»	10	2
8	Внедрение KPI	6	1

#### Задание

1. Разделить предлагаемые проекты по категориям в соответствии с поддерживаемыми целями

2. На основе предлагаемых проектов сформировать портфель и провести приоритизацию его компонентов, применив при этом один из методов взвешенного ранжирования

### **Задание № 2.**

Имеется исходная информация по проекту: плановый объем работ составляет 2200 денежных единиц, освоенный объем — 2000 денежных единиц, фактическая стоимость выполненных работ составляет 2500 выполненных единиц, бюджет по завершению проекта — 10 000 денежных единиц.

1. Чему равен индекс выполнения стоимости (CPI) для данного проекта и что он говорит о состоянии проекта на данный момент?

2. Определите отклонение по стоимости CV этого проекта?

3. Определите отклонение по стоимости SV и статус проекта (отстает либо опережает график работ)?

Определите прогноз стоимости по завершению ЕАС при условии, что текущие отклонения считаются типичными?

### **Задание № 3.**

*Условие:*

В проекте «Разработки системы автоматизации бухгалтерского учета завода по производству электрооборудования» возникли серьезные проблемы. На стадии кодирования выяснилось, что подобранные Вами исполнители не в состоянии завершить работу в запланированный срок. Кроме того, заказчик продолжает формулировать новые требования, которые не были учтены в исходном проекте архитектуры системы. Каждое из этих требований не меняет существенно образом архитектуру, но их совокупность существенно «утяжеляет» проект.

*Задание:*

1. Предложите, какие меры имеет смысл предпринимать в этом случае.

2. Сформулируйте предложения по устранению возможных проблем и согласуйте их с заказчиком. Предполагается, что заказчик не готов увеличивать бюджет проекта или существенно растягивать сроки его завершения.

3. Запротоколируйте (и пошлите заказчику) сформулированные договоренности.

4. Проведите совещание с командой разработчиков, доведите до их сведения принятые решения и расставьте приоритеты. Оформите протокол совещания.

### **Задание № 4.**

*Условие:*

В рамках оптимизации издержек в 2020-2022 годах на ОАО «РЖД» инициирован проект по улучшению стратегии управления стоимостью и финансирования проектов компании. Процесс формирования проектной группы и критериев успешности проекта включает в себя операции, показанные в таблице.

Операции	Предшествующие операции	Время, недели
A — назначение ответственного в компании ОАО «РЖД»	нет	1
B — назначение проектного менеджера	A	3
C — определение целей и задач управления стоимостью и финансированием проектов в компании	A	2
D — определение критериев успеха и неудач при управлении стоимостью и финансированием проектов в компании	B	16
E — разработка новых видов ограничений и допущений в проектах при их финансировании	C, D	16
F — проведение общего экономического анализа и обоснования финансирования проектов и определение их источников	E	8
G — анализ вариантов /моделей финансирования проектов	E	3
H — анализ СМК в целом в компании	G	13
I — идентификация финансового окружения проектов	E, F, H	12
J — составление усовершенствованной схемы финансирования проектов	I, H	9
K — проведение стартового совещания	J	3
L — составление информационных шаблонов по проекту улучшения стратегии управления стоимостью и финансирования проектов компании	G, F, K	1

Формирование программы необходимо закончить к концу года, так что имеется период в 24 недели.



*Задание:*

1. Постройте сетевой график, отражающий последовательность выполнения операций, включенных в проект по улучшению стратегии управления стоимостью и финансирования проектов компании. Можно ли закончить данный процесс в течение 24 недель?

2. Если бы потребовалось сократить время на формирование бюджета, на какие операции следовало бы обратить внимание и почему?

3. Оцените и обоснуйте правильность содержания и последовательность работ проекта по улучшению стратегии управления стоимостью и финансирования проектов компании.

**Задание № 5.**

***Условие:***

Мебельная фабрика «Монолит» – предприятие, расположенное в г. Москва занимается изготовлением и розничной продажей различных видов мебели.

Ассортимент выпускаемой продукции мебельной фабрики «Монолит» составляет более 50 видов различных корпусов и фасадов мебели: прихожие, шкафы-купе, кухонная мебель, стеллажи и другая корпусная мебель.

Сфера деятельности фабрики:

- производство мебельной продукции;
- розничная торговля мебелью.

Предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- производство и торговля мебелью и мебельной продукцией;
- посредническая и иная коммерческая деятельность в сфере продаж мебельной продукцией;
- проведение проектно-конструкторских услуг;
- оказание транспортных и экспедиторских услуг организациям и гражданам.

Организационная структура управления мебельной фабрики «Монолит» приведена на рисунке 1.

**В штате предприятия числится 30 человек.**

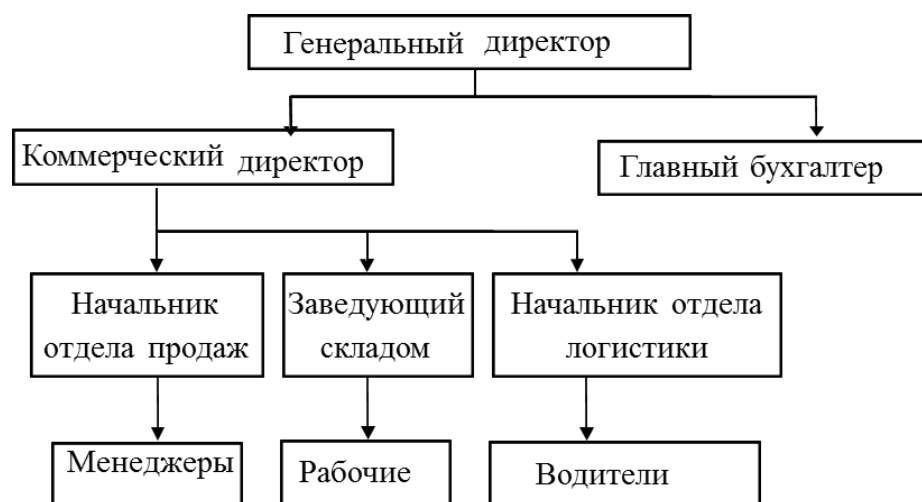
Руководство мебельной фабрики «Монолит» решило реализовать проект по расширению торговой сети магазинов и открыть филиалы в городах Коломне, Подольске (бизнес-идею предполагается реализовать в течение 2-х лет).

*Задание:*

1. Определите основных участников проекта и составьте организационную структуру проекта (по исполнителям).

2. Определите стейкхолдеров проекта.

3. Составьте и рассчитайте сетевую диаграмму проекта.



*Рисунок 1 - Организационная структура фабрики мебели «Монолит»*

### 3. Рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену

Подготовку к сдаче государственного экзамена необходимо начать с ознакомления с перечнем вопросов, выносимых на государственный экзамен. Пользуйтесь при подготовке ответов рекомендованной обязательной и дополнительной литературой, а также лекционными конспектами, которые вы составляли.

Во время подготовки к экзамену рекомендуется помимо лекционного материала, учебников, рекомендованной литературы просмотреть также выполненные в процессе обучения задания для индивидуальной и самостоятельной работы, задачи, лабораторные и курсовые работы.

При подготовке целесообразно делать выписки и записи на отдельных листах бумаги с пометкой номера вопроса или темы. При необходимости в процессе подготовки ответа на вопросы необходимо отмечать изменения, которые произошли в законодательстве, увязывать теоретические проблемы с практикой сегодняшнего дня и опытом, полученным в период прохождения практики.

В случае возникновения трудностей при подготовке к государственному экзамену обращайтесь к преподавателю за соответствующими разъяснениями. Обязательным является посещение консультаций и обзорных лекций, которые проводятся перед государственным экзаменом.

### **3. Рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену**

Подготовку к сдаче государственного экзамена необходимо начать с ознакомления с перечнем вопросов, выносимых на государственный экзамен. Пользуйтесь при подготовке ответов рекомендованной обязательной и дополнительной литературой, а также лекционными конспектами, которые вы составляли.

Во время подготовки к экзамену рекомендуется помимо лекционного материала, учебников, рекомендованной литературы просмотреть также выполненные в процессе обучения задания для индивидуальной и самостоятельной работы, задачи, лабораторные и курсовые работы.

При подготовке целесообразно делать выписки и записи на отдельных листах бумаги с пометкой номера вопроса или темы. При необходимости в процессе подготовки ответа на вопросы необходимо отмечать изменения, которые произошли в законодательстве, увязывать теоретические проблемы с практикой сегодняшнего дня и опытом, полученным в период прохождения практики. В случае возникновения трудностей при подготовке к государственному экзамену обращайтесь к преподавателю за соответствующими разъяснениями. Обязательным является посещение консультаций и обзорных лекций, которые проводятся перед государственным экзаменом.

### **4. Критерии оценки результатов сдачи государственных экзаменов**

*Критерии оценки знаний выпускников в ходе ответов на теоретические вопросы.*

Максимальное количество баллов (5 баллов) за ответ на теоретический вопрос экзаменационного билета ставится, если студент глубоко и полно раскрывает теоретические и практические аспекты вопроса, проявляет творческий подход к его изложению, и демонстрирует дискуссионность данной проблематики, а также глубоко и полно раскрывает дополнительные вопросы.

Количество баллов за ответ на теоретический вопрос экзаменационного билета снижается, если студент недостаточно полно освещает узловые моменты вопроса, затрудняется более глубоко обосновать те или иные положения, а также затрудняется ответить на дополнительные вопросы по данной проблематике.

Минимальное количество баллов (3 балла) за ответ на теоретический вопрос экзаменационного билета ставится, если студент не раскрывает основных моментов вопроса, логика изложения нарушена, ответы не всегда конкретны.

Оценка «неудовлетворительно» (2 балла) выставляется в случае, если материал излагается непоследовательно, не аргументировано, бессистемно, ответы на вопросы выявили несоответствие уровня знаний выпускника требованиям ФГОС ВО в части формируемых компетенций, а также дополнительным компетенциям, установленным вузом.

*Критерии оценки умений выпускников в ходе решения комплексных профессионально-ориентированных заданий:*

Максимальное количество баллов (5 баллов) ставится, если выпускник полностью справился с выполнением комплексного профессионально-ориентированного задания, обосновал полученные результаты. Количество баллов снижается, если комплексное профессионально-ориентированное задание выполнено, но допускаются неточности в обосновании результатов. Минимальное количество баллов (3 балла) ставится, если комплексное профессионально-ориентированное задание, в основном, выполнено, намечен правильный ход решения, но допущены ошибки в процессе подсчетов, расчетов и неверно сформулированных выводах. Оценка «неудовлетворительно» (2 балла) выставляется в случае, если отсутствует ответ на комплексное профессионально-ориентированное задание, либо нет решения, что означает несоответствие уровня подготовки выпускника требованиям к результатам освоения образовательной программы, включая дополнительные профессиональные компетенции, формируемые вузом. Перед процедурой обсуждения ответов, экзаменуемых каждый член государственной экзаменационной комиссии, выставляет свою персональную оценку для каждого студента, используя сумму баллов, полученных

после заполнения листа оценки студента. Далее государственная экзаменационная комиссия рассматривает каждого выпускника отдельно: итоговая оценка представляет среднее арифметическое от суммы оценок, выставленных каждым членом комиссии.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**(Финансовый университет)**

---

**ЛИПЕЦКИЙ ФИЛИАЛ**

**Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

по подготовке и защите

выпускной квалификационной работы по программе магистратура  
для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»,  
направленность программы магистратуры  
«Менеджмент в производстве и цифровой экономике»

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные  
дисциплины» (протокол № 11 от 22 апреля 2025 г.)*

Липецк 2025

## 1. Общие положения

Настоящие методические рекомендации по подготовке и защите магистерской выпускной квалификационной работы предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы «Менеджмент в производстве и цифровой экономике».

Методические рекомендации разработаны в соответствии с:

- действующим законодательством Российской Федерации в области образования;
- нормативными документами Министерства образования и науки Российской Федерации, регламентирующими образовательную деятельность по программам магистратуры;
- Федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования (ФГОС ВО) и собственными образовательными стандартами Финансового университета (ОС ФУ);
- приказом Финансового университета от 08.04.2016 г. № 0785/о «Об утверждении Положения о выпускной квалификационной работе студентов, обучающихся по программам магистратуры в Финансовом университете»;
- приказом Финансового университета от 14.10.2016г. № 1988/о) «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

Целью подготовки выпускной квалификационной работы (далее ВКР) является систематизация и углубление теоретических и практических знаний и компетенций, полученных в рамках учебного плана, закрепление навыков самостоятельной исследовательской работы.

Защита ВКР является формой проведения государственной итоговой аттестации (далее – ГИА) обучающихся, завершающих освоение образовательной программы магистратуры в соответствии с ФГОС ВО и ОС ФУ. При выполнении ВКР студенты должны показать свою способность самостоятельно решать задачи профессиональной деятельности, опираясь на полученные углубленные знания,

умения и сформированные компетенции.

ВКР выполняется в рамках научно-исследовательской работы (далее – НИР) и производственной (в т.ч. преддипломной) практики, предусмотренной образовательной программой. ВКР представляет собой оригинальную работу исследовательского характера, посвященную решению актуальной задачи, имеющей теоретическое и (или) прикладное значение, обладать внутренним единством, содержать совокупность научных обобщений, практические рекомендации и положения, выдвигаемые автором для публичной защиты. ВКР может быть выполнена индивидуально или несколькими обучающимися (как правило, не более 3-х человек) совместно (коллективная ВКР). Коллективная ВКР представляет собой совместную разработку одной комплексной темы по одному объекту исследования. Целесообразность коллективной работы обосновывается в письменных заявлениях, обучающихся о выборе ВКР, при этом в исследовательский коллектив не может входить более 3-х магистрантов одного года.

В ходе защиты выпускной квалификационной работы осуществляется проверка сформированности у студентов следующих общенаучных и профессиональных компетенций:

#### **Универсальные компетенции и индикаторы их достижения**

<b>Категория компетенции</b>	<b>Код и наименование универсальных компетенций выпускника программы магистратуры</b>	<b>Описание индикаторов достижения универсальных компетенций</b>
Общенаучные	Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий (УК-1)	1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности. 2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций. 3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает



		стратегию действий на основе системного подхода
Инструментальные	Способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность, в т.ч. в иноязычной среде (УК-2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использует коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.</li> <li>2. Общается на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.</li> <li>3. Выступает на иностранном языке с научными докладами / презентациями, представляет научные результаты на конференциях и симпозиумах; участвует в научных дискуссиях и дебатах.</li> <li>4. Демонстрирует владение научным речевым этикетом, основами риторики на иностранном языке, навыками написания научных статей на иностранном языке.</li> <li>5. Работает со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке.</li> </ol>
Социально-личностные	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач, методы повышения ее эффективности (УК-3)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Объективно оценивает свои возможности и требования различных социальных ситуаций, принимает решения в соответствии с данной оценкой и требованиями.</li> <li>2. Актуализирует свой личностный потенциал, внутренние источники роста и развития собственной деятельности.</li> <li>3. Определяет приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач.</li> <li>4. Определяет и демонстрирует методы повышения эффективности собственной деятельности.</li> </ol>
	Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур (УК-4)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.</li> <li>2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения.</li> <li>3. Использует методы построения конструктивного диалога с</li> </ol>

		представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.
	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач, методы повышения ее эффективности (УК-5)	<p>1.Объективно оценивает свои возможности и требования различных социальных ситуаций, принимает решения в соответствии с данной оценкой и требованиями.</p> <p>2.Актуализирует свой личностный потенциал, внутренние источники роста и развития собственной деятельности.</p> <p>3.Определяет приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач.</p> <p>4. Определяет и демонстрирует методы повышения эффективности собственной деятельности.</p>
Системные	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла (УК-6)	<p>1. Применяет основные инструменты планирования проекта, в частности, формирует иерархическую структуру работ, расписание проекта, необходимые ресурсы, стоимость и бюджет, планирует закупки, коммуникации, качество и управление рисками проекта и др.</p> <p>2. Осуществляет руководство исполнителями проекта, применяет инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте, реализует мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта.</p>
	Способность проводить научные исследования, оценивать и оформлять их результаты (УК-7)	<p>1. Применяет методы прикладных научных исследований.</p> <p>2.Самостоятельно изучает новые методики и методы исследования, в том числе в новых видах профессиональной деятельности.</p> <p>3. Выдвигает самостоятельные гипотезы.</p> <p>4.Оформляет результаты исследований в форме аналитических записок, докладов и научных статей.</p>

## Профессиональные компетенции направления и индикаторы их достижения:

Категория компетенции	Код и наименование профессиональных компетенций направления выпускника программы магистратуры	Описание индикаторов достижения профессиональных компетенций направления
Теоретико-методологические	Способность к выявлению проблем и тенденций в современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик управления (ПКН-1)	<p>1. Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития менеджмента, как науки.</p> <p>2. Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и организовывать реализацию таких изменений</p> <p>3. Критически оценивает и обобщает имеющиеся теоретические концепции, подходы и управленческие практики.</p>
Прикладные	Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления (ПКН-2)	<p>1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей</p> <p>2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.</p> <p>3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.</p> <p>4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.</p>
	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости (ПКН-3)	<p>1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.</p> <p>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</p> <p>3. Разрабатывает систему диагностики и</p>

		<p>выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</p> <p>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p> <p>5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.</p>
	Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем (ПКН-4)	<p>1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.</p> <p>2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.</p> <p>3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.</p> <p>4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими</p>
	Способность обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты и участвовать в распространении экономических и управленческих знаний (ПКН-5)	<p>1. Реализует способность организовывать проведение современных научных исследований в таких научных областях как экономика и управление.</p> <p>2. Владеет навыками публичных выступлений и презентаций по тематике, связанной с экономикой и управлением.</p> <p>3. Использует навыки подготовки и планирования выступления, привлечения, удержания и выбора правильного стиля взаимодействия с аудиторией.</p>
	Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций (ПКН-6)	<p>1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.</p> <p>2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p>3. Использует навыки работы по преодолению сопротивления изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p> <p>4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели,</p>

		реализуя новые рыночные возможности.
Аналитические	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию (ПКН-7)	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений. 2. Анализирует качество управления организацией. 3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия. 4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений
	Способность анализировать, определять и эффективно использовать человеческий и социальный и интеллектуальный капитал, а также накопленные организацией знания, применяя при этом необходимые лидерские и коммуникативные навыки (ПКН-8)	1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении организацией и его связи со стратегическими задачами организации. 2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами её совершенствования. 3. Оперировать инструментами управления знаниями для повышения эффективности деятельности организации 4. Применяет коммуникативные и лидерские навыки.

**Дополнительные компетенции направленности и индикаторы их достижения:**

<b>Наименование дополнительных компетенций направленности</b>	<b>Индикаторы достижения дополнительных компетенций направленности</b>
Способность определять направления развития организации (ПК-1)	1. Анализирует внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации, выбирает и обосновывает модели управления изменениями, моделирует текущее и будущее (желаемое) состояние организации. 2. Планирует, организывает и проводит встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами, в том числе с использованием инструментов (платформ) онлайн-коммуникаций. 3. Анализирует требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами.

<p>Способность разрабатывать стратегии управления изменениями в организации (ПК-2)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбирает и обосновывает модели управления изменениями, моделирует текущее и будущее (желаемое) состояние организации.</li> <li>2. Анализирует требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами, использует техники эффективных коммуникаций</li> <li>3. Выявляет, регистрирует, анализирует и классифицирует риски, разрабатывает комплекс мероприятий по управлению ими.</li> </ol>
<p>Способность руководить бизнес-анализом и обосновывать подходы, используемые в бизнес-анализе (ПК-3)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отбирает, применяет и адаптирует соответствующие методы, инструменты и техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, включая методы анализа данных.</li> <li>2. Применяет IT-инструменты (приложения и платформы) для обеспечения работ по бизнес-анализу, представляет информацию для бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.</li> <li>3. Пользуется системами анализа и визуализации данных, оформляет результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами.</li> </ol>

Для подтверждения освоенных компетенций в ходе защиты ВКР выпускник должен продемонстрировать следующие компетенции (знания, умения, владения), на основании которых происходит формирование итоговой оценки по результатам защиты ВКР:

- знание основных положения законодательных и иных нормативных актов в области управления человеческими ресурсами в Российской Федерации; способность критически оценивать результаты правоприменительной практики, умение применять законодательные нормы и понятия при решении практических задач, выявлять перспективные направления развития законодательства в области производственного менеджмента и управления бизнес-процессами;

- знание и основных понятий теории и практической работы производственного менеджмента, и управления бизнес-процессами; владение категориальным аппаратом в рамках всех дисциплин, выносимых на итоговую государственную аттестацию;

- знание базовых теоретических положений и основных концепций управления человеческими ресурсами; умение самостоятельно анализировать конкретные социально-экономические ситуации на микро- и макроэкономическом уровнях

- знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики в соответствии со стратегией развития организации

- знание современных технологии производственного менеджмента и управления бизнес-процессами, способность анализировать и совершенствовать на практике современные технологии и методики работы с персоналом организации.

## 2. Определение темы ВКР

Выбор темы ВКР является первой важной частью длительного процесса подготовки и защиты магистерской выпускной квалификационной работы. Правильный выбор темы, если не целиком, то в очень большой степени определяет

стратегию исследования и направление научного поиска, создает необходимые предпосылки для заинтересованной работы выпускника, его удовлетворенности ходом работы и полученными результатами.

Примерный перечень направлений научных исследований кафедры «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины» совместно с представителями организаций-работодателей разрабатывает с учетом содержания обучения по программе, специфики научно-исследовательских работ кафедры с целью углубления знаний выпускников в тех областях, которые будут связаны с их последующей практической деятельностью либо с темой научной работы при последующем обучении в аспирантуре.

Утвержденный перечень направлений научных исследований доводится до сведения студентов на первом курсе обучения не позднее 5 октября путем размещения на странице выпускающей кафедры на сайте Липецкого филиала Финуниверситета и информационном стенде выпускающей кафедры.

Студент обязан выбрать одно из утвержденных выпускающей кафедрой направлений научных исследований не позднее 20 сентября первого года обучения.

Студент по согласованию с научным руководителем имеет право предложить собственную тему, предоставив заведующему кафедрой заявление с указанием целесообразности ее разработки. Тема должна соответствовать направлению магистерской программы.

После выбора темы и согласования ее с предполагаемым научным руководителем студент пишет заявление на имя заведующего кафедрой с просьбой разрешить проведение исследования по выбранной теме. Заявление представляется по форме, приведенной в Приложении 1.

Заявления студентов о выборе направления научного исследования рассматриваются на заседании кафедры не позднее 30 октября первого года обучения. Решение кафедры оформляется протоколом.

На основании докладной записки выпускающей кафедры готовится проект приказа о закреплении направления научного исследования и научного руководителя за студентом.

Направление научного исследования и научный руководитель закрепляются



за студентом приказом Липецкого филиала Финуниверситета не позднее 10 ноября первого года обучения.

Утвержденное направление научного исследования отражается в индивидуальном плане работы студента.

Направление научного исследования может быть изменено по письменному заявлению студента на имя заведующего кафедрой, согласованному с научным руководителем студента и с обоснованием причины корректировки не позднее 30 апреля первого года обучения.

Студент совместно с научным руководителем формулирует тему ВКР в рамках выбранного направления научного исследования или выбирает тему ВКР из предложенного перечня. Примерный перечень тем ВКР для набора следующего года утверждается на заседании выпускающей кафедры в конце текущего учебного года (не более 20 наименований).

Закрепление темы ВКР за студентом осуществляется на основании письменного заявления студента на имя заведующего кафедрой. Заявление подается не позднее 10 мая первого года обучения.

Заявления студентов об утверждении темы ВКР рассматриваются на заседании выпускающей кафедры не позднее 30 мая первого года обучения. Решение кафедры оформляется протоколом.

На основании докладной записки выпускающей кафедры готовится проект приказа о закреплении темы ВКР за студентом.

Тема ВКР закрепляется за студентом приказом Липецкого филиала Финуниверситета не позднее 30 октября второго года обучения, где также указывается научный руководитель (при необходимости - и консультант).

Утвержденная тема ВКР отражается в индивидуальном плане работы студента.

Тема ВКР может быть уточнена по письменному заявлению обучающегося на имя заведующего кафедрой, согласованному с научным руководителем студента и с обоснованием причины корректировки не позднее, чем за 3 месяца до защиты ВКР.

Приказ доводится до сведения студентов через страницу кафедры на сайте филиала и информацию на внешней кафедральной доске объявлений. Студенты должны в кратчайшие сроки обязательно обратить внимание на правильность указанных в нем фамилии, имени, отчества выпускника и научного руководителя, а также на формулировку темы ВКР. В случае если допущена опечатка или неточность, кафедра готовит приказ во изменение прежних сведений или формулировки данной позиции.

### 3. Руководство и контроль подготовки ВКР

Научные руководители магистерских выпускных квалификационных работ выпускников назначаются из числа научно-педагогических работников кафедры, имеющих учёную степень и/или учёное звание и осуществляющих непосредственное руководство студентами магистратуры в течение всего периода обучения.

При необходимости, но по согласованию заведующим кафедрой, студенту может быть назначен консультант из числа профессорско-преподавательского состава другой кафедры филиала или высококвалифицированных практических работников сторонних организаций.

Научный руководитель обязан:

- оказывать помощь при составлении индивидуального плана работы студента;
- контролировать выполнение заданий индивидуального плана по образовательной части подготовки и научно-исследовательской работе;
- участвовать в формировании индивидуальной образовательной траектории обучающегося: оказывать практическую помощь при выборе элективных дисциплин рабочего учебного плана; давать рекомендации по участию в научных конференциях, семинарах и других научных мероприятиях;
- выдать задание на подготовку ВКР;
- консультировать студента по выбору направления научного исследования и темы ВКР, подготовке плана ВКР, составлению календарного графика работы над ВКР, а также при подборе литературы, теоретического и практического материала;
- содействовать в выборе методики исследования, представлять квалифицированные рекомендации по содержанию ВКР;
- регулярно встречаться с обучающимся и осуществлять систематический контроль за ходом выполнения ВКР;
- оказывать методическую помощь в подготовке научных публикаций;
- информировать заведующего выпускающей кафедрой в случае несоблюдения студентом графика выполнения ВКР;
- представить оценку качества выполнения ВКР в соответствии с предъявляемыми к ней требованиями - подготовить письменный отзыв научного руководителя (Приложение 2).

Научный руководитель совместно со студентом не позднее 20 ноября второго года обучения:

- составляют подробный план ВКР, структурированный по главам и параграфам;
- определяют перечень исходных данных, включая статистические и библиографические источники, обязательных к изучению при подготовке ВКР.

Сроки выполнения ВКР по главам заносятся в индивидуальный план работы

обучающегося.

Консультант обязан:

- оказывать консультационную помощь обучающемуся в выборе методики исследования, в подборе литературных источников, теоретического и практического материала в части консультируемого вопроса;
- давать квалифицированные рекомендации по содержанию ВКР.

Замена научного руководителя осуществляется в случае увольнения ранее назначенного руководителя.

Замена научного руководителя по другим причинам допускается с согласия обучающегося, подтвержденного его заявлением, на основании докладной записки заведующего выпускающей кафедры с обоснованием причин и выписки из протокола заседания кафедры. Замена научного руководителя оформляется приказом директора Липецкого филиала Финуниверситета.

Студент магистратуры обязан систематически работать над избранной темой, регулярно (не реже одного раза в месяц) встречаться с научным руководителем и информировать его о проделанной работе. Он обязан подготовить магистерскую ВКР для защиты в установленные сроки.

Выпускные квалификационные работы подлежат обязательному внешнему рецензированию. Рецензенты назначаются из числа профессионального сообщества, соответствующего профилю магистерской программы.

В рецензии внешнего рецензента оценивается:

- актуальность темы, самостоятельность подхода к ее раскрытию (наличие собственной точки зрения автора);
- соответствие выводов поставленным целям и задачам;
- умение пользоваться современными методами сбора и обработки информации;
- научная новизна, наличие практических рекомендаций и возможностей реализации полученных результатов;
- достоинства и недостатки работы.

В заключении рецензент излагает свою точку зрения об общем уровне ВКР и

оценивает ее. Оформляется рецензия по форме, представленной (Приложение 8).

#### 4. Структура и содержание ВКР

Выпускная квалификационная работа выполняется лично автором под руководством научного руководителя и должна носить характер самостоятельного научного исследования.

Автор выпускной квалификационной работы и научный руководитель подтверждают оригинальность текста работы с использованием системы «Антиплагиат». Оригинальность текста должна быть не менее 85%.

ВКР должна включать следующие разделы:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть, структурированная на главы и параграфы;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

*Титульный лист является первым листом ВКР и оформляется по установленной форме.*

Во введении обосновывается актуальность темы ВКР, определяется ее цель, формулируются задачи, указываются предмет и объект исследования, описывается информационная база, выбираются методы научного исследования. Во введении обязательно отражаются полученные научные результаты и практическая значимость работы. В качестве апробации результатов исследования указываются:

- участие обучающегося в НИР (научные проекты, гранты, конкурсы, выступления на конференциях);
- имеющиеся научные публикации по теме исследования.

Актуальность выпускных квалификационных работ в целом оценивается с точки зрения концептуальной установки, которой придерживается магистрант, или

того научного вклада, который он вносит в разработку общей концепции. Тема должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней максимально конкретно отражалась основная идея работы. Актуальность может быть определена как значимость, важность, приоритетность среди других тем и событий, злободневность. Достаточно в пределах одной страницы компьютерного текста показать главное - суть проблемной ситуации, из чего и будет видна актуальность темы.

От доказательства актуальности выбранной темы логично перейти к определению объекта и предмета исследования, формулировке цели, постановке гипотезы, выявлении проблем и методологии исследования данной темы и решения научных задач, которые позволят достигнуть поставленной цели.

Объект и предмет исследования как категории научного процесса соотносятся между собой как общее и частное. Объект - порождает проблемную ситуацию и избирается для изучения. Объект исследования всегда шире, чем его предмет. Если объект - это область деятельности, то предмет — это изучаемый процесс в рамках объекта исследования. Объект исследования представляет собой систему реальной действительности, а предмет – конкретную проблему, в решении которой есть потребность (как степень остроты проблемы). В объекте выделяется та его часть, которая служит предметом исследования. Именно на него направлено основное внимание исследователя, именно предмет определяет тему ВКР, которая обозначается на титульном листе как ее заглавие.

Цель исследования – это то, что в самом общем виде должно быть достигнуто в итоге исследования выпускной квалификационной работы. Определение цели исследования является ее центральной проблемой. Цель исследования в ВКР ставится для того, чтобы сразу же определить, какие результаты будут получены и обоснованы в данной работе. Цель исследования конкретизирует название ВКР.

Рекомендуется формулировать цель исследования после определения объекта и предмета исследования, поскольку цель любой деятельности можно ставить лишь тогда, когда известно, на какой конкретно объект и предмет она будет направлена.

Целью исследования в ВКР должно быть получение определенных результатов, а не сам процесс исследования. Формулировка цели исследования обычно начинается словами: «обосновать что-либо», «выявить что-либо», «определить характеристики ...», «описать что-либо», «обобщить что-либо», «создать классификацию ...», «доказать эффективность разработанной (программы, методики и т.д.)» и т.п.

Некорректной формулировкой цели исследования является формулировка типа: «исследовать то-то ...», «изучить то-то ...» и т.п.

Программа исследования должна четко отвечать на вопрос: решение какой проблемы и получение какого результата должно быть достигнуто в ВКР. Проблема – есть неудовлетворительное состояние системы (социально-экономической, организационной), некоторое противоречие, разрешение которого необходимо добиться в процессе исследования. Если цель исследования не совсем ясна, могут возникнуть разногласия по его итогам.

После формулирования цели исследования определяются задачи исследования. В теоретически ориентированном исследовании, прежде всего, решаются теоретические, а затем практические задачи. В прикладном исследовании практические задачи являются основными, а теоретические – неосновными.

Научную задачу можно определить, как сочетание предмета исследования и ожидаемого, гипотетического научного результата. Ставить научную задачу необходимо четко и ясно, поскольку описание ее решения будет являться содержанием глав ВКР, названия которых «рождаются» из формулировок задач предпринимаемого исследования. Задачи обычно формулируются в форме перечисления (исследовать..., провести ..., установить..., обосновать..., выявить..., разработать..., изучить..., выяснить..., экспериментально доказать.. и т.п.). Гипотеза – это предположение о наличии и характере функциональных связей между признаками, в которой не просто должна фиксироваться связь между двумя и большим числом признаков, но и должен содержаться объясняющий компонент. Гипотеза строится на основе результатов изучения, относящихся к предмету

исследования литературных источников. При этом используются устоявшиеся схемы, модели и ключевые слова из проблемной области.

Далее необходимо показать методологическую, теоретическую, нормативную и эмпирическую основу выпускной квалификационной работы, её новизну, сформулировать положения, выносимые на защиту, обосновать теоретическую и практическую значимость исследования.

Под методологией исследования понимается совокупность подходов, ориентиров, приоритетов, средств и методов исследования.

В заключительной части введения необходимо кратко описать структуру работы.

Основная часть работы должна содержать не менее трех глав. Каждая глава посвящена решению задач, сформулированных во введении, и заканчивается выводами, отражающими результаты проведенного исследования.

Названия глав должны быть предельно краткими, четкими, точно отражать их основное содержание и не повторять название ВКР.

В процессе авторского исследования проблемы очень важно показать, что студент знает об исследованиях, которые выполнены учеными до него и как вновь полученные результаты вписываются в имеющиеся знания.

Любое научное изыскание опирается на предыдущие открытия ученых, поэтому обязательны ссылки на те источники, из которых заимствуется информация. Иллюстрируя отдельные положения ВКР цифровыми данными из различных источников, а также цитируя или свободно пересказывая принципиальные положения других авторов, необходимо делать ссылки, наличие которых подчеркивает научную добросовестность студента, придает его работе более убедительный характер. Неоговоренные заимствования мыслей тех или иных авторов снижают качество работы, превращают ее из формы творчества в продукт компиляции. Освещение библиографии позволит отгородиться от усмотрения в работе признаков заимствования ("плагиата") и присвоения чужих трудов.

Раскрывая вопросы темы, следует широко использовать знания, полученные в области статистики, экономико-математического моделирования, методов



обработки экономической информации и других смежных дисциплин для того, чтобы более умело обрабатывать и излагать материал. Приветствуется, если студент при рассмотрении конкретной темы отразит возможности использования автоматизированных информационных систем по данному направлению. Применение в изложении материала формул, схем, графиков, диаграмм, таблиц является средством формализации характеристик объекта исследования и самого процесса исследования, а также позволяет в лаконичной форме отразить полноту изучения студентом исследуемых вопросов.

Особое внимание должно уделяться языку и стилю написания выпускной квалификационной работы, которые свидетельствуют об общем уровне подготовки будущего менеджера, его профессиональной культуре. Следует отметить, что редактирование ВКР осуществляется самостоятельно магистром – автором работы.

Первая глава, как правило, посвящается теоретическим вопросам и формируется на основе изучения имеющейся отечественной и зарубежной научной и специальной литературы по исследуемой теме, а также законодательных материалов.

В ней содержится:

- описание различных теоретических концепций, взглядов, принятых понятий и их классификации, а также степени проработанности проблемы в России (при необходимости и за рубежом);
- раскрытие студентом понятийного аппарата (в том числе авторские определения) и (или) критическая оценка имеющихся понятий и их уточнение;
- описание имеющихся средств и методов по решению рассматриваемой проблемы. Обязательно должны быть раскрыты спорные (дискуссионные) вопросы, приведены существующие точки зрения по данному вопросу, представлена четкая аргументация разных авторов и сделаны собственные выводы студента.

Глава служит теоретическим обоснованием будущих предложений студента, показывается значение и важность правильной организации научного исследования.

Автор выпускной квалификационной работы должен показать основные тенденции развития теории и практики в конкретной области и степень их отражения в отечественной и зарубежной научной и учебной литературе. Не допускается пересказывание содержания учебников, учебных пособий, монографий, интернет-ресурсов без соответствующих ссылок на источник.

Стиль изложения должен быть научным, недопустимо использование без особой необходимости (например, при цитировании) разговорных выражений, подмены научных терминов их бытовыми аналогами. При описании тех или иных процессов, явлений не стоит прибегать к приемам художественной речи, злоупотреблять метафорами. Научный стиль изложения предполагает точность, ясность и краткость. Иногда стремление приблизиться к научному стилю выражается в излишне громоздком изложении положений работы, что усложняет понимание того, что на самом деле хотел сказать автор и из достоинства работы превращается в ее недостаток. Как правило, при выполнении научных исследований повествование ведется от первого лица множественного числа («мы полагаем», «по нашему мнению») или от имени третьего лица («автор считает необходимым», «по мнению автора»), допускаются безличные обороты "видится целесообразным" и т.д.

Вторая глава формируется на основе анализа конкретного материала, за последние 3-5 лет, собранного во время работы над ВКР по избранной теме; статистических данных функционирования аналогов объекта исследования, как в российской практике, так и за рубежом.

Вторая глава включает в себя характеристику и анализ исследуемого объекта той или иной степени глубины, в зависимости от поставленных цели и задач. Приводится историческая краткая справка, характеризующая объект исследования, рассматриваются основные показатели его деятельности. Дается краткий анализ состояния производственно-хозяйственной деятельности организации по элементам (в соответствии с темой ВКР): кадровый состав организации, миссия организации, ее цели и задачи, организационная структура предприятия, стратегия управления персоналом, организационная культура, кадровые технологии, методы

управления персоналом и т. д. Исследование персонала может проводиться в российских и зарубежных компаниях, в конкретной организации, в частности. Материалом для анализа могут выступать планы работы организаций, годовые отчеты, статистическая отчетность, личные дела сотрудников, служебная документация организации и т. д. Проведенный анализ в этой части работы позволит разработать конкретные мероприятия и предложения по совершенствованию и дальнейшему развитию предмета исследования.

В второй главе содержится:

- описание выявленных закономерностей и тенденций развития объекта и предмета исследования;
- сравнительный анализ существующих методик или моделей исследования объекта;
- на основе проведенных исследований и анализа осуществляется оценка основных показателей функционирования и развития объекта и предмета исследования.

В ходе анализа используются аналитические таблицы, расчеты, формулы, схемы, диаграммы и графики.

В процессе написания второй главы автор не должен ограничиваться констатацией фактов, а выявлять тенденции развития объекта, вскрывать недостатки и анализировать причины, их обусловившие, намечать пути их возможного устранения.

Проведенный во второй главе анализ исследуемой проблемы с учетом прогрессивного отечественного и зарубежного опыта является базой для разработки конкретных предложений. От полноты и качества его выполнения зависит обоснованность предлагаемых студентом мероприятий.

В третьей главе излагаются рекомендации и предложения автора, сформированные в ходе исследования. В этой главе на основе проведенных исследований:

- анализируются результаты апробации авторского алгоритма (авторской методики) по решению рассматриваемой проблемы;

- формулируются конкретные практические рекомендации и предложения по совершенствованию исследуемых явлений и процессов, в том числе по внесению изменений в нормативные правовые акты;

- разрабатываются пути решения проблемной ситуации и определяется научный вклад автора в ее решение.

Все предложения и рекомендации должны иметь экономическое обоснование и содержать конкретные механизмы реализации. Недостаточно написать ЧТО необходимо сделать, важно показать КАК, на основании каких решений (с помощью каких конкретных механизмов) будет реализовано указанное решение.

Заключение как самостоятельный раздел ВКР (рекомендуемый объем - 6-7 стр.) содержит краткий обзор основных аналитических выводов проведенного исследования и описание полученных в ходе него результатов.

В заключении должны быть представлены:

- общие выводы по результатам работы;
- оценка достоверности полученных результатов и сравнение с аналогичными результатами отечественных и зарубежных работ;
- предложения по использованию результатов работы, возможности внедрения разработанных предложений (указывается наличие справки о внедрении, если имеется);
- возможные направления дальнейшего научного исследования проблемы.

Список использованных источников содержит нормативные документы, литературные источники, базы данных, интернет-ссылки, которые обучающийся непосредственно использовал (цитировал) или которые были им изучены при написании ВКР (не менее 60 наименований).

Рекомендуемый объем ВКР без учета приложений должен составлять не более 100 страниц.

Материалы ВКР подлежат апробации в течение всего срока обучения в форме докладов (выступлений) на научных мероприятиях, а также опубликования

научных статей в открытой печати.

## 5. Порядок подготовки ВКР

Выполнение выпускной квалификационной работы осуществляется по графику, составленному студентом совместно с научным руководителем на основе приказа по Липецкому филиалу Финуниверситета о сроках подготовки ВКР на соответствующий учебный год, а также индивидуальных особенностей темы ВКР. Окончательный вариант ВКР должен быть представлен научному руководителю не менее чем за 30 календарных дней до назначенной даты защиты.

Научный руководитель проверяет ВКР и составляет письменный отзыв (Приложение 3) в течение семи календарных дней после получения законченной работы от обучающегося. В случае выполнения одной ВКР несколькими студентами, научный руководитель представляет один отзыв об их совместной работе.

Научный руководитель в обязательном порядке проверяет ВКР в системе «Антиплагиат. ВУЗ» и корректность оформления заимствований, выявленных в результате проверки. В случае выявления заимствований в объеме более 15%, научный руководитель проводит анализ текста на соблюдение норм правомерного заимствования и принимает решение о правомерности использования заимствованного текста в ВКР. Экспертная оценка уровня авторского текста в ВКР отражается в отзыве научного руководителя.

В случае выявления факта неправомерного заимствования при подготовке ВКР работа возвращается научным руководителем студенту на доработку.

После получения отзыва научного руководителя, оформленная в соответствии с методическими рекомендациями выпускающей кафедры, ВКР подписывается студентом, научным руководителем, консультантом (при наличии) и представляется студентом в печатном виде вместе с отзывом научного руководителя на выпускающую кафедру не позднее чем за 2 недели до защиты ВКР.

Представленная на кафедру выпускная квалификационная работа подлежит регистрации на кафедре в Журнале учета выпускных квалификационных работ с указанием даты и росписи ее получения.

Кафедра направляет ВКР студента на внешнее рецензирование. Рецензентами могут быть практические работники сторонних организаций, предпочтительно, из числа потенциальных работодателей выпускников.

Размещение электронной версии ВКР на информационно-образовательном портале осуществляется в соответствии с п. 2 Регламента размещения на информационно-образовательном портале Финуниверситета курсовых работ (проектов) и ВКР, порядка хранения и списания (приказ Финуниверситета от 12.12.2015 г. № 2372/0).

Загрузка электронной версии ВКР на портал осуществляется обучающимся самостоятельно через личный кабинет не позднее, чем за три дня до защиты.

Заведующий кафедрой при наличии отзыва научного руководителя и внешней рецензии, с учетом предварительной защиты решает вопрос о допуске ВКР к защите.

К защите ВКР допускаются обучающиеся, успешно завершившие в полном объеме освоение образовательной программы по направлениям подготовки высшего образования, успешно сдавшие государственный экзамен или отсутствовавшие на государственном экзамене по уважительной причине, и допущенные заведующим кафедрой к защите.

Если заведующий кафедрой не считает возможным допустить ВКР к защите, он делает на титульном листе работы соответствующую запись, заверяет ее своей подписью и обеспечивает ознакомление с данным решением научного руководителя и студента под подпись на титульном листе.

Основаниями для такого решения могут быть: высокий (более 30%) уровень заимствований; наличие неправомерных заимствований; отсутствие отзыва научного руководителя, несоответствие ВКР предъявляемым требованиям.

Если обучающийся не представил ВКР на бумажном носителе на выпускающую кафедру и не разместил на портале ЭВКР не позднее чем за три дня

до даты защиты, заведующий выпускающей кафедрой не допускает ВКР к защите.

Кафедра не позднее следующего рабочего дня информирует директора филиала о студенте, чья ВКР не допущена к защите, для подготовки представления на его отчисление из Липецкого филиала Финуниверситета как не выполнившего обязанностей по добросовестному освоению образовательной программы и выполнению учебного плана.

Защищенные ВКР на бумажном носителе хранятся на кафедре до конца календарного года, а затем подлежат уничтожению.

ВКР, отмеченные первыми премиями (местами) на международных, общероссийских, республиканских, вузовских конкурсах, по истечении срока хранения на кафедре сдаются по акту в архив Финуниверситета для постоянного хранения.

## 6. Требования к оформлению ВКР

ВКР оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7 0.5-2008 (Библиографическая ссылка); ГОСТ 7.32-2001 в ред. Изменения № 1 от 01.12.2005, ИУС № 12, 2005) (Отчет о научно-исследовательской работе); ГОСТ 7.1-2003 (Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления); ГОСТ 7.82-2001 Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов; ГОСТ 7.012-2011 Библиографическая запись. Сокращение слов на русском языке. Общие требования и правила.

**Объем ВКР** составляет 80-100 страниц компьютерного набора, с использованием шрифта: Times New Roman, размер кегля: 14, (без применения полужирного начертания); интервал: 1,5 (исключения составляют: текст в рисунках и таблицах; формулы и приложения). Приложения не входят в установленный объем выпускной квалификационной работы, но нумерация страниц приложения является продолжением нумерации основного текста ВКР.

Текст выпускной квалификационной работы печатается на листах писчей бумаги белого цвета форматом А4 (210x297 мм). Текст выпускной квалификационной работы печатается на одной стороне листа и имеет поля следующих размеров:

- верхнее – 20 мм;

- нижнее – 20 мм;
- левое – 30 мм;
- правое – 10 мм.

В тексте работы **не допускается** использование слов «дипломная работа», «дипломный проект». Следует использовать словосочетание – выпускная квалификационная работа или ВКР.

Текст работы должен быть выровнен по ширине строки.

**Оформление титульного листа.** На титульном листе указывается тема выпускной квалификационной работы, а также выходные данные – место, где была выполнена работа, автор, руководитель ВКР (Приложение 3).

**Оформление оглавления.** В оглавлении должны быть указаны все разделы работы с постраничной разбивкой. Оглавление должно быть оформлено в табличной форме с невидимыми границами.

**Оформление заголовков разделов.** Заголовки разделов «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» располагаются по центру строки. В заголовках не допускаются переносы, а также не ставятся в конце заголовков (глав, параграфов) знаки препинания, за исключением восклицательных и вопросительных знаков.

Заголовки основного раздела (главы, подразделы) следует печатать с абзацного отступа, не подчеркивая, с форматированием по ширине строки. Название главы печатается ПРОПИСНЫМИ буквами. Заголовки подразделов печатают строчными буквами, первая – прописная. В конце заголовка точка не ставится. Если заголовок (глава, подраздел) состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Названия глав и подразделов выравнивается по ширине страницы.

Каждую главу ВКР следует начинать с новой страницы.

Название главы и название подраздела, а также название подраздела и текст отделяются одной пустой строкой (междустрочный интервал – 1,5).

Текст предыдущего подраздела и название следующего подраздела отделяются 2 (двумя) пустыми строками (междустрочный интервал – 1,5).

Не допускается оставлять на странице название параграфа без текста, либо с текстом в одну строку. Минимальное количество строк в параграфе на странице – две.

*Внутри разделов или подразделов могут быть приведены перечисления.*



Перед каждым элементом перечисления следует ставить дефис (–). При необходимости, ссылки в тексте работы на один из элементов перечисления вместо дефиса ставятся строчные буквы в порядке русского алфавита, начиная с буквы **а** (за исключением букв: ё, з, й, о, ч, ъ, ы, ь).

Для дальнейшей детализации перечислений возможно использование дефиса или арабских цифр (после которых ставится скобка), а запись производится с абзацного отступа, как показано в примере.

Пример:

- а) \_\_\_\_\_
- б) \_\_\_\_\_
  - 1) \_\_\_\_\_
  - 2) \_\_\_\_\_
- в) \_\_\_\_\_

Используемый стиль перечислений должен быть одинаковым во всех разделах ВКР.

Фамилии и собственные имена, названия учреждений в тексте ВКР приводят на языке оригинала.

Следует использовать сокращение русских слов и словосочетаний по ГОСТ 7.12-93. Из сокращенных названий учреждений и предприятий следует употреблять только общеизвестные. Малоизвестные сокращения необходимо расшифровывать при первом упоминании.

**Нумерация страниц**, составляющих выпускную квалификационную работу, начиная с титульного листа. Страницы ВКР следует нумеровать арабскими цифрами (размер шрифта – 12), соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту ВКР. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

Титульный лист включается в общую нумерацию страниц ВКР. Номер страницы на титульном листе не проставляют. Лист «ОГЛАВЛЕНИЕ» – это 2 страница.

**Оформление сносок.** Подстрочная библиографическая ссылка оформляется как примечание, вынесенное из текста документа вниз полосы (после короткой разделительной черты) с указанием страницы, откуда взята цитата.

Сноски оформляются шрифтом Times New Roman, 12 пт, междустрочный интервал – 1,0.

Пример:

<sup>1</sup> Прокофьев С.Е. Государственная и муниципальная служба: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. М.: Юрайт, 2016.- С.75

<sup>2</sup> Корякина Т.В. Социальный паспорт муниципальных образований в маркетинге территорий // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 22. С. 3555.

Наличие сносок на использованные источники свидетельствует о научной добросовестности и самостоятельности выполнения работы выпускника.

Сноски следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту.

**Иллюстративный материал** (графики, диаграммы, рисунки) выполняются средствами программы Word или другими программами (1С, Excel, графическими пакетами (AutoCAD, Компас-График и др.)) с последующей вставкой в ВКР. Материал выравнивается по центру строки.

Иллюстративный материал следует располагать в ВКР непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. На все иллюстрации в ВКР должны быть даны ссылки.

Иллюстрации должны быть выполнены студентом самостоятельно в компьютерном исполнении, в том числе и цветные.

Иллюстрации, за исключением иллюстраций приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Слово «Рисунок» и его наименование располагают посередине строки непосредственно под иллюстрацией. Иллюстрации, при необходимости, могут иметь наименование и пояснительные данные (подрисуночный текст).

При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рисунком 2» либо «Систему мотивации персонала представим в виде схемы (рис.2)».

Не допускается в тексте вставка отсканированных рисунков.

**Допускается** – использование в графиках, схемах, диаграммах шрифта 10-12, междустрочный интервал – 1,0.

Все иллюстрации именуются в тексте рисунками.

Например,

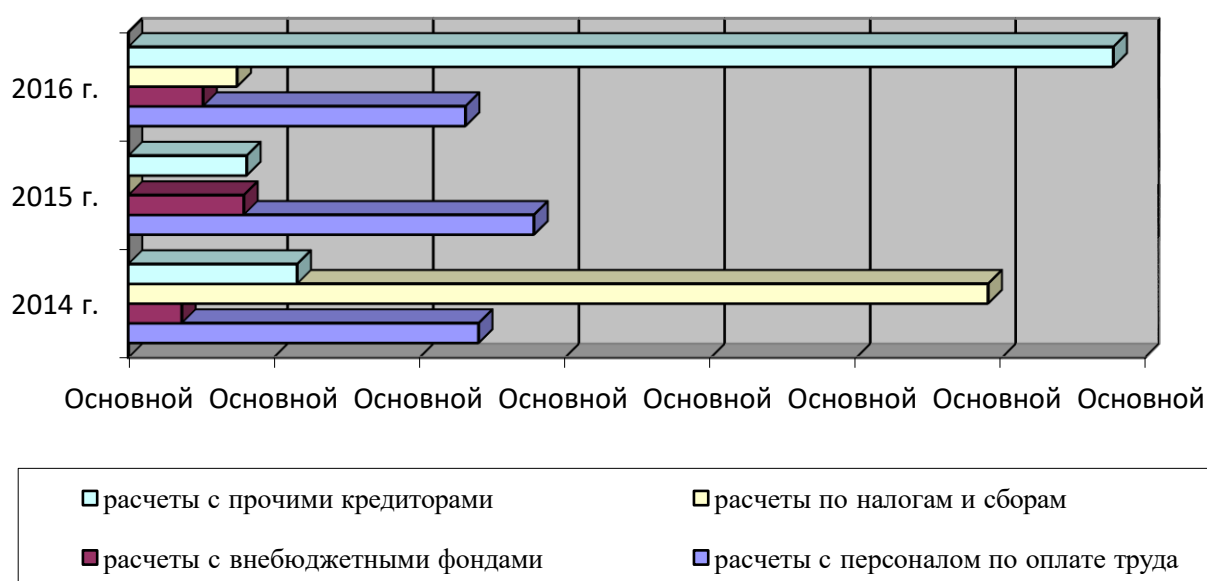


Рисунок 1. Состав кредиторской задолженности за 2014-2016 гг.

**Оформление таблиц.** Таблицы в ВКР располагаются непосредственно после текста, имеющего на них ссылку. Таблицы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией в пределах всей работы.

Границы таблицы выравниваются «по ширине», шрифт в таблице – 10-12 пт, междустрочный интервал в таблице – 1,0.

На все таблицы в тексте ВКР должны быть приведены ссылки. При ссылке на таблицу следует писать слово «таблица» с указанием ее номера.

Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к ВКР. Ссылка на таблицу в тексте работы оформляется следующим образом: «Данные, характеризующие ..., представлены в таблице 1» либо «Данные ... представлены ниже (табл. 1)».

Пример оформления таблицы:

Таблица 1. Анализ финансовой устойчивости предприятия

в долях единицы

Показатель	Нормативное значение	Значение в организации			Абсолютные изменения	
		2014 год	2015 год	2016 год	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.

Коэффициент автономии	>0,5	0,0529	0,1204	0,1882	0,0675	0,0678
Коэффициент финансового левериджа	1	17,887	7,305	4,313	-10,582	-2,992
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	>0,1	0,0304	0,0946	0,17	0,0642	0,0754
Коэффициент покрытия инвестиций	>0,9	0,0529	0,1201	0,1924	0,0672	0,0723
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,4 - 0,6	0,5601	0,7633	0,8494	0,2032	0,0861
Коэффициент мобильности имущества	0,2-0,5	0,9767	0,9715	0,9781	-0,0052	0,0066

Таблицы с небольшим количеством граф допускается делить на части и помещать одну часть рядом с другой на одной странице, при этом повторяют головку таблицы. Рекомендуется разделять части таблицы двойной линией или линией толщиной 2мм.

Пример:

Таблица 2. Объем реализованной продукции ООО «Сказка» за 2016 год

Месяц	Объем реализованной продукции, тыс. руб.	Месяц	Объем реализованной продукции, тыс. руб.
январь	13562	июль	13900
февраль	13800	август	13752
март	15120	сентябрь	14200
апрель	11352	октябрь	14118
май	13420	ноябрь	13468
июнь	14160	декабрь	16800

Если все показатели, приведенные в графах таблицы, выражены в одной и той же единице измерения, то ее обозначение необходимо помещать над таблицей справа.

Пример:

Таблица 3. Анализ рентабельности деятельности

в процентах

Показатель	Значение в организации			Абсолютные изменения	
	2014 год	2015 год	2016 год	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Рентабельность активов	2,26	6,96	4,45	4,7	-2,51
Рентабельность собственного капитала	2,51	4,87	4,1	2,36	-0,77

Если показатели таблицы выражены разными единицами измерения в каждой отдельной строке, то оформлять такую таблицу следует в соответствии со следующим примером:

Таблица 4. Варианты увеличения объема продаж

Наименование показателя	2016 год	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
Увеличение объема продаж, %	0	5	7	10
Переменные затраты, тыс. руб.	982012	1031112,6	1050752,8	1080213,2
Постоянные затраты, тыс. руб.	173456	173456	173456	173456
Себестоимость, тыс. руб.	1155468	1204568,6	1224208,8	1253669,2
Выручка, тыс. руб.	1206543	1266870,1	1291001	1327197,3
Валовая прибыль, тыс. руб.	51075	62301,5	66792,2	73528,1

Если показатели таблицы выражены разными единицами измерения в каждой отдельной графе, то таблица оформляется в соответствии со следующим примером:

Таблица 5. Анализ динамики основных показателей

Показатели	2014 г., тыс. руб.	2015 г., тыс. руб.	2016 г., тыс. руб.	Абсолютные изменения, тыс. руб.		Относительные изменения, %	
				2015 от 2014	2016 от 2015	2015 от 2014	2016 от 2015

Выручка от реализации	189 953	172 045	114 869	-17 908	-57 176	90,6	66,8
Себестоимость продаж	(184 677)	(163 247)	(109 226)	-21 430	-54 021	88,4	66,9
Прибыль (убыток) от продаж	2 001	6 428	3 549	4 427	-2 879	321,2	55,2
Чистая прибыль (убыток)	1 378	4 806	2 698	3 428	-2 108	348,8	56,1
Внеоборотные активы	1 325	1 858	1 228	533	-630	140,2	66,1
Оборотные активы	55 563	63 319	54 804	7 756	-8 515	114	86,6

**Формулы** следует выполнять встроенным в Word «редактором формул» (допускается использование шрифта *курсив*) и выделять из текста в отдельную строку, с выравниванием «по центру» строки. Выше и ниже каждой формулы вместе с расшифровкой использованных обозначений должно быть оставлено не менее одной свободной строки. Если уравнение не уместается в одну строку, то оно должно быть перенесено после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (×), деления (:) или других математических знаков, причем знак в начале следующей строки повторяют. При переносе формулы на знаке, символизирующем операцию умножения, применяют знак «×».

Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле.

Формулы в ВКР следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей ВКР арабскими цифрами в круглых скобках с выравниванием «по правому» краю строки.

Пример:

$$K_{\text{чОБоб}} = \frac{\text{ОА} - \text{КП}}{\text{ОА}} * 100\%, \quad (1)$$

где ОА - оборотные активы предприятия;

КП - краткосрочные пассивы предприятия.

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках. Пример – «... в формуле (1)».

### **Список использованных источников (библиографическая ссылка).**

Общие требования по формированию списка использованных источников должны соответствовать ГОСТ Р 7.0.5 – 2008. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления.

Список использованных источников должен содержать сведения об источниках, которые использовались при написании бакалаврской работы (не менее 40 источников). Список обязательно должен быть пронумерован арабскими цифрами и печататься с абзацного отступа.

Список использованных источников группируется по следующим разделам:

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

В список должны включаться источники, изданные, как правило, за последние пять лет. Статьи из периодической печати – за последние два года. Нумерация источников осуществляется нарастающим итогом.

Пример оформления списка использованных источников приведен в Приложении 6.

**Приложения** оформляют как продолжение текста ВКР на последующих его листах. В тексте ВКР на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте ВКР.

Приложения к ВКР могут включать первичный исследовательский материал:

анкеты, статистические данные, формы договоров, копии конкретных соглашений, исполнительных документов, расчеты, таблицы и другие вспомогательные материалы, на которые есть ссылки в тексте работы. Их наличие и качество свидетельствуют о глубине проработки материала по избранной теме, а также являются подтверждением обоснованности выводов и предложений ВКР.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием в первой строке **по центру** слова «Приложение» и его обозначения (номера). Приложение должно иметь заголовок (если текст, рисунок или иной материал не имеют собственного), который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения должны иметь общую с остальной частью ВКР сквозную нумерацию страниц.

К защите выпускная квалификационная работа представляется в твердом переплете. Последовательность брошюровки материала:

- файл с вложенным отзывом научного руководителя;
- файл с распечаткой отчета о проверке на антиплагиат;
- файл с утвержденным заведующим кафедрой заданием на ВКР;
- титульный лист (по форме);
- оглавление;
- введение;
- текстовая часть глав;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Законченная работа подписывается обучающимся:

- на титульном листе;
- после заключения записывается следующее:

«Данная работа выполнена мною самостоятельно»

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. \_\_\_\_\_



Полностью оформленная и переплетенная ВКР сдается на кафедру для проверки и получения допуска от заведующего кафедрой к защите. Неправильно или небрежно оформленная бакалаврская работа к защите не допускается.

Кафедра контролирует своевременность представления выпускных квалификационных работ, регистрируя их в соответствующем журнале.

По каждой представленной выпускной квалификационной работе заведующий кафедрой принимает решение о допуске ее к защите, о чем делается соответствующая отметка (надпись) на титульном листе работы.

## 7. Правила подготовки к защите ВКР

С целью контроля готовности обучающихся к защите ВКР кафедра «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины» организует и проводит предварительную защиту ВКР не позднее, чем за 20 календарных дней до даты защиты.

Явка студентов на предварительную защиту является обязательной. На предварительную защиту студент должен представить:

- презентацию по ВКР в PowerPoint;
- скрин-шот Отчета о проверке работы в системе «Антиплагиат. ВУЗ» из личного кабинета научного руководителя;

Доклад должен включать в себя:

- обоснование актуальности избранной темы;
  - описание научной проблемы и формулировку цели работы;
- раскрытие основного содержания работы по главам, с обращением особого внимания на наиболее важные разделы и интересные результаты; новизну работы, практическую значимость работы.

В заключительной части доклада перечисляются общие выводы.

На доклад студенту отводится не более 15 минут.

Доклад должен сопровождаться презентацией, иллюстрирующей основные положения работы с использованием мультимедийных средств, выполненной в

программе PowerPoint. Количество слайдов — 10-15.

Защита ВКР проводится в установленное расписанием проведения государственных аттестационных испытаний время на заседании ГЭК по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы «Менеджмент в производстве и цифровой экономике».

Процедура защиты ВКР определена в п. 4.9 Порядка проведения государственной итоговой аттестации по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете (приказ Финуниверситета от 14.10.2016 г. № 1988/о) и п. 6.5 Положения о ВКР (Приказ Финуниверситета от 17.10.2017 № 1817/0).

Защита ВКР проходит перед Государственной аттестационной комиссией в соответствии с расписанием, на открытом заседании.

Процедура защиты ВКР включает в себя:

- открытие заседания государственной экзаменационной комиссии (председательствующий);
- доклады обучающихся, максимальная продолжительность которых не должна быть более 15 минут;
- вопросы членов комиссии по ВКР и докладу, а также по смежной тематике (при этом обучающийся имеет право пользоваться своей работой);
- выступление руководителя с отзывом на ВКР, либо, в случае его отсутствия, заслушивание текста отзыва руководителя;
- выступление рецензента ВКР, либо, в случае его отсутствия, заслушивание текста рецензии;
- заключительное слово обучающегося, включающее ответы на замечания рецензента.
- ГЭК при принятии решения об итоговой оценке за защиту ВКР принимает во внимание:
  - оценку научным руководителем качества содержания работы, степени ее соответствия требованиям, предъявляемым к ВКР;
  - оценку рецензента за работу в целом, учитывая наличие научных

результатов (и/или новизны), практической значимости и обоснованности выводов и рекомендаций, сделанных обучающимся по итогам исследования;

- наличие опубликованных работ по теме исследования;
- наличие подтверждения апробации результатов исследования в виде справки (акта о внедрении), участия с докладами на научных мероприятиях (приложение 9);
- общую оценку членами ГЭК содержания работы, её защиты, включая доклад, ответы на вопросы членов ГЭК и замечания рецензента;
- уровень и качество индивидуального вклада каждого члена исследовательского коллектива (в случае выполнения работы исследовательским коллективом).

Результат защиты ВКР оценивается по пятибалльной системе оценки знаний и заносится в протокол заседания ГЭК и зачетную книжку студента, в которых расписываются председатель и члены ГЭК, присутствующие на заседании.

ГЭК, по итогам защиты ВКР может дать рекомендацию для продолжения учебы выпускника в аспирантуре и занятия педагогической деятельностью. В качестве дополнительных рекомендаций комиссия вправе указать на значимость проведенного исследования, возможность дальнейшего использования полученных результатов в научно-практических исследованиях, в учебном процессе и т.д.

По результатам защиты ВКР обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения защиты ВКР. Апелляция подается лично обучающимся в апелляционную комиссию не позднее следующего рабочего дня после объявления результата защиты ВКР (п. 6.8 Приказа Финуниверситета от 17.10.2017 № 1817/0).

Порядок повторной защиты ВКР определяется пунктом 5.4 Порядка проведения государственной итоговой аттестации по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденного приказом Финуниверситета от 14.10.2016 №1988/о.

Обучающиеся, не прошедшие ГИА, может повторно пройти ГИА не ранее чем через 10 месяцев и не позднее чем через 5 лет после срока проведения ГИА. Повторно пройти ГИА можно не более двух раз.

Для повторного прохождения ГИА необходимо подать заявление на восстановление в Липецком филиале Финуниверситета на период времени, предусмотренный календарным учебным графиком для ГИА. При повторном прохождении ГИА на основании заявления обучающегося ему может быть утверждена другая тема ВКР.

Обучающиеся, не прошедшие государственное аттестационное испытание в форме защиты ВКР в связи с неявкой по уважительной причине (временная нетрудоспособность, исполнение государственных, общественных или служебных обязанностей, вызов в суд, транспортные проблемы (отмена рейса, отсутствие билетов), погодные условия), вправе пройти ее в течение 6-ти месяцев после завершения ГИА. Обучающийся должен в течение 7-ми календарных дней после установленной даты защиты ВКР представить документ, подтверждающий причину его отсутствия (п. 6.9 Приказа Финуниверситета от 17.10.2017 № 1817/0).

Обучающиеся, не прошедшие государственное аттестационное испытание в форме защиты ВКР в связи с неявкой по неуважительной причине или в связи с получением оценки «неудовлетворительно», отчисляется из Финансового университета с выдачей справки об обучении как не выполнившие обязанностей по добросовестному освоению образовательной программы и выполнению учебного плана.

## 8. Критерии оценки ВКР

8.1 Перечень знаний, умений, владений, которые выпускник по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Менеджмент в производстве и цифровой экономике» должен продемонстрировать для подтверждения освоенных компетенций приведен в разделе 1 «Общие положения» настоящих Методических рекомендаций.

8.2. Оценка «отлично» выставляется, если:

- работа выполнена самостоятельно, носит творческий характер, имеется новизна собранных автором данных; охвачен широкий спектр теорий, концепций, подходов, обоснована авторская позиция; собран, обобщен, и проанализирован достаточный объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, позволивший всесторонне изучить тему и сделать аргументированные выводы и практические рекомендации; при написании и защите работы выпускником продемонстрирован высокий уровень развития компетенций, глубокие теоретические знания и наличие практических навыков; работа хорошо оформлена и своевременно представлена на кафедру, полностью соответствует требованиям, предъявляемым к содержанию и оформлению ВКР; на защите освещены все вопросы исследования, ответы студента на вопросы профессионально грамотны, исчерпывающие, подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами, отраженными в работе.

8.3. Оценка «хорошо» выставляется, если тема работы раскрыта, однако выводы и рекомендации не всегда оригинальны и/или не имеют практической значимости, есть неточности при освещении отдельных вопросов темы; собран, обобщен и проанализирован необходимый объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, но не по всем аспектам исследуемой темы сделаны выводы и обоснованы практические рекомендации; при написании и защите работы выпускником продемонстрирован средний уровень развития компетенций, наличие теоретических знаний и достаточных практических навыков; работа своевременно представлена на кафедру, есть отдельные недостатки в ее оформлении; в процессе защиты работы дана общая характеристика основных положений работы, были неполные ответы на вопросы.

8.4. Оценка «удовлетворительно» выставляется, если: тема работы раскрыта частично, но в основном правильно, допущено поверхностное изложение отдельных вопросов темы; в работе не использован весь необходимый для исследования темы объем нормативных правовых актов, литературы,

статистической информации и других практических материалов, выводы и практические рекомендации не всегда обоснованы; при написании и защите работы выпускником продемонстрированы удовлетворительный уровень развития компетенций, отсутствие глубоких теоретических знаний и устойчивых практических навыков; работа своевременно представлена на кафедру, однако не в полном объеме по содержанию и/или оформлению соответствует предъявляемым требованиям; в процессе защиты выпускник недостаточно полно изложил основные положения работы, испытывал затруднения при ответах на вопросы.

8.5. Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если: в работе отсутствует формулировка научной гипотезы или положений, выносимых на защиту; содержание работы не раскрывает тему, вопросы изложены бессистемно и поверхностно, нет анализа практического материала, основные положения и рекомендации не имеют обоснования; работа не оригинальна, основана на компиляции публикаций по теме; при написании и защите работы выпускником продемонстрирован неудовлетворительный уровень развития компетенций; работа несвоевременно представлена на кафедру, не в полном объеме.