



Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Воронежский экономико-правовой институт»  
(АНОО ВО «ВЭПИ»)



## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки)

Направленность (профиль) Менеджмент предпринимательской деятельности  
(наименование направленности (профиля))

Квалификация выпускника Магистр  
(наименование квалификации)

Форма обучения Очная, заочная  
(очная, заочная)

Рекомендованы к использованию филиалами АНОО ВО «ВЭПИ»

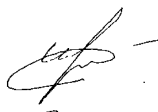
Воронеж 2021

Методические рекомендации по выполнению выпускных квалификационных работ по дисциплине (модулю) рассмотрены и одобрены на заседании кафедры менеджмента.

Протокол от «17» сентября 2021 г. № 2

Зав. кафедрой

(должность)



(подпись)

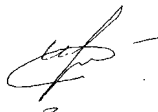
И.В. Куксова

(инициалы, фамилия)

Разработчик:

Зав. кафедрой

(должность)



(подпись)

И.В. Куксова

(инициалы, фамилия)

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

1. Руководство и организация подготовки выпускных квалификационных работ магистров .....	4
2. Выбор темы выпускной квалификационной работы .....	7
3. Требования к структуре и содержанию ВКР .....	8
4. Требования к объему и оформлению выпускной квалификационной работы .....	12
5. Подготовка к защите и процедура защиты ВКР .....	15
6. Критерии оценки знаний, умений, компетенций по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент .....	17
Библиографический список .....	22
Приложения .....	23

## **1. РУКОВОДСТВО И ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДГОТОВКИ ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ МАГИСТРОВ**

Выпускная квалификационная работа (ВКР) позволяет наиболее полно реализовать полученные обучающимся знания, его способности и творческий потенциал, накопленный в процессе обучения. Выпускная квалификационная работа призвана показать глубину усвоения выпускником теоретических и практических знаний по направлению подготовки, умение грамотно и аргументировано излагать свои мысли и формулировать конкретные предложения по улучшению ведения учетно-аналитической работы в организациях. Подготовка и успешная защита выпускной квалификационной работы завершает процесс освоения обучающимся основной образовательной программы по направлению подготовки.

Обучающийся совместно с руководителем в месячный срок момента закрепления темы ВКР составляет задание на ВКР с указанием очередности и сроков выполнения отдельных ее глав, которое утверждается заведующим выпускающей кафедры и на основании которого деканатом издается приказ об утверждении темы выпускной квалификационной работы.

Руководителями выпускных квалификационных работ назначаются специалисты из числа педагогических работников вуза, а также лиц, привлекаемых Институтом для реализации образовательных программ на иных условиях, в том числе высококвалифицированные специалисты-практики, ведущие специалисты организаций в области бухгалтерского учета, аудита и анализа, менеджмента, финансов и налогообложения.

Руководитель выпускной квалификационной работы:

1. Оказывает выпускнику консультативную помощь в выборе темы и составлении плана работы.
2. Ориентирует его при постановке цели работы и выборе основного содержания поставленных вопросов.
3. Направляет выпускника при выборе принципа построения схемы изложения материала по главам и параграфам.
4. Рекомендует специальную литературу по исследуемой проблеме.
5. Проводит индивидуальные консультации в процессе выполнения работы.
6. Контролирует ход и своевременность представления выполненной работы на кафедру.
7. Просматривает и оценивает выполненную работу, дает письменный отзыв по ее завершении.

В ходе выполнения ВКР выпускник обязан:

1. Систематически отчитываться перед руководителем о ходе подготовки и выполнении работы.
2. Анализировать и обобщать результаты собственного самостоятельного исследования, формулировать выводы и рекомендации, представляющие практическую ценность.

3. Представить на кафедру выпускную квалификационную работу (по окончании ее выполнения и оформления) с отзывом руководителя не позднее чем за 10 дней до защиты для получения права допуска к защите.

4. Изложить и аргументировать свои позиции при выполнении работы в процессе ее защиты в ГЭК.

Тексты ВКР, за исключением текстов ВКР, содержащих сведения, составляющие государственную тайну, размещаются организацией в электронно-информационной образовательной среде (ЭИОС) Института и проверяются на объём заимствования. Порядок размещения текстов выпускных квалификационных работ в ЭИОС, проверки на объём заимствования, в том числе содержательного, выявления неправомерных заимствований устанавливается организацией.

При необходимости руководитель назначает выпускнику и организует проведение процедуры предварительной защиты, оказывает помощь в подготовке доклада и презентации, а также рассматривает вместе с ним замечания рецензента.

Обо всех нарушениях обучающимся графика выполнения ВКР, нежелании учитывать замечания и рекомендации руководитель сообщает заведующему кафедрой для принятия соответствующих решений. В случае если руководитель не считает возможным допустить обучающегося к защите, он сообщает об этом заведующему кафедрой в письменном виде, после чего вопрос о качестве ВКР и возможности защиты рассматривается на заседании кафедры с участием руководителя.

Работу по контролю хода подготовки обучающимися выпускных квалификационных работ организуют деканат и выпускающие кафедры экономического факультета.

Заведующий кафедрой устанавливает сроки периодического отчета обучающихся о ходе выполнения ВКР. В установленные сроки выпускник отчитывается перед руководителем извещающим кафедрой, которые фиксируют степень готовности ВКР и сообщают об этом декану факультета. При отставании от установленных в задании на ВКР сроков подготовки (учебного графика) деканатом принимаются административные меры, вплоть до отчисления обучающегося из Института.

За правильность выходных данных, обоснованность расчетов, выводов и разработанных предложений ответственность несет обучающийся – автор выпускной квалификационной работы.

Законченная выпускная квалификационная работа подписывается обучающимся и передается на подпись руководителю, после чего переплетается и вместе с отзывом руководителя передается заведующему выпускающей кафедрой. Заведующий кафедрой после ознакомления с работой и отзывом руководителя решает вопрос о допуске обучающегося к защите, делая об этом соответствующую запись на титульном листе ВКР. В случае если заведующий кафедрой не считает возможным допустить обучающегося к защите, этот вопрос рассматривается на заседании кафедры с участием руководителя. Протокол заседания кафедры представляется через

деканат на утверждение ректору института.

Декан факультета (или по его поручению заведующий кафедрой) направляет выпускную квалификационную работу вместе с отзывом руководителя в экзаменационную комиссию для защиты. В комиссию могут быть также представлены материалы, характеризующие научную и практическую ценность выполненной квалификационной работы – опубликованные статьи, акты о внедрении результатов, авторские свидетельства и т.д.

Защита ВКР носит открытый характер. Руководитель имеет право в ходе защиты ВКР в экзаменационной комиссии выступить со своим отзывом о работе выпускника. При отсутствии руководителя на заседании ГЭК председательствующий зачитывает его письменное заключение (отзыв) о выполненной ВКР.

## **2. ВЫБОР ТЕМЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Темы ВКР по образовательным программам высшего образования – программам магистратуры определяются выпускающими кафедрами, утверждаются Советом факультета и должны соответствовать требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

ВКР можно разделить на две следующие группы:

1. Выпускные работы прикладного характера, посвященные анализу различных аспектов производственно-коммерческой деятельности конкретных предприятий (организаций) и разработке мероприятий (рекомендаций) по повышению ее эффективности.

2. Выпускные работы научно-исследовательского или научно-прикладного характера, в которых анализируются экономические или управленческие проблемы, имеющие подотраслевое или межотраслевое значение, исследуются тенденции развития отраслевых рынков.

Обучающимся предоставляется право выбора темы из утвержденного кафедрой перечня тем ВКР. Обучающийся также может предложить свою тему ВКР, обосновав при этом необходимость и целесообразность ее разработки с научной и практической точек зрения.

Выбранная тема согласуется с руководителем и по личному заявлению обучающегося (Приложение № 1) и представлению декана закрепляется за ним приказом по Институту. После выхода приказа никакое изменение темы ВКР (принципиальное или стилистическое) не допускается. В исключительных случаях корректировка или замена темы может быть проведена только дополнительным приказом ректора по представлению декана факультета.

### 3. ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ И СОДЕРЖАНИЮ ВКР

Выпускная квалификационная работа содержит следующие обязательные элементы: титульный лист; задание на выпускную квалификационную работу; оглавление; введение; основную часть, включающую тематические разделы и подразделы; заключение; перечень сокращений и условных обозначений (при наличии); библиографический список. При необходимости в структуру ВКР включаются приложения.

Титульный лист оформляется в соответствии с образцом, установленным Институтом (Приложение № 2), и содержит следующие сведения:

- полное и сокращенное наименование образовательной организации;
- наименование факультета;
- наименование выпускающей кафедры;
- наименование направления подготовки;
- вид работы;
- тема выпускной квалификационной работы;
- сведения об обучающемся (курс, форма обучения, имя, отчество, фамилия) и его личную подпись;
- сведения о руководителе (должность, ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы) и его личную подпись;
- сведения о заведующем выпускающей кафедры (должность, ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы) и его личную подпись;
- место (город) и год выполнения работы.

Задание на ВКР заполняется согласно макету, утвержденному Институтом (Приложение № 3), и содержит перечень этапов выполнения ВКР с указанием сроков выполнения. Лист задания на ВКР подписывается обучающимся и руководителем ВКР.

Оглавление (Приложение № 4) содержит перечень основных разделов (глав), подразделов (параграфов) ВКР с указанием номеров страниц, на которых размещается начало разделов (подразделов, параграфов). Оглавление должно включать все заголовки, имеющиеся в работе, в том числе библиографический список и приложения. В оглавлении применяется цифровая система нумерации, в соответствии с которой номера глав состоят из одной цифры (1.; 2. и т.д.), номера составных частей – из двух цифр (1.1.; 1.2. и т.д.), третья ступень деления – из трех цифр (1.1.1.; 1.1.2. и т.д.). Знак параграфа не ставится. Автоматическое формирование оглавления с использованием заголовков предпочтительно.

Вовведении к ВКР необходимо раскрыть роль и место исследуемой проблемы, обосновать выбор темы, определить её актуальности, научную новизну и практическую значимость; сформулировать цель и конкретные задачи ВКР, определить границы исследования (формулирование объекта и предмета исследования, определение хронологических и/или географических



рамок). Здесь же следует кратко описать общие направления решения исследуемой проблемы, основные гипотезы, теоретическую (теоретико-методологическую) базу и выбранные методы исследования, а также указать, на примере какого объекта будет решаться поставленные в работе задачи. Введение может содержать краткие сведения о практической апробации ВКР: материалы конференций, публикации по теме, акты внедрения и т.п. (при наличии). Объем введения – 3–5 страниц.

Основная часть (Приложение № 5) раскрывает содержание ВКР. В основной части излагается теоретический материал по теме, приводится анализ информационных источников, решаются задачи, сформулированные во введении, приводится описание собственного исследования, если его проведение предусматривалось целями и задачами ВКР. Основная часть включает в себя теоретическую и, при необходимости, практическую части. В теоретической части раскрываются и анализируются общие теоретические положения по теме исследования, дается подробное изложение методики исследования. В практической части излагается конкретный материал, проверяющий выдвинутые положения, гипотезы, приводятся материалы по выбору решений: проверочные расчеты, результаты моделирования, алгоритмы функционирования и т. д., а также обобщаются полученные результаты. Дополнительные материалы и материалы большого объема (программа исследования, инструментарий, иллюстрации, таблицы и т. п.) рекомендуется выносить в приложения.

В выпускных работах прикладного характера рассматриваются теоретические аспекты разрабатываемой темы, дается характеристика объекта исследования, его организационно-производственной структуры, современного состояния и перспектив развития, отмечаются положительные и отрицательные стороны его работы. Указывается характеристика персонала предприятия, организация оплаты труда, обеспечение безопасности и условий труда, соответствующих государственным нормативным требованиям охраны труда, охраны здоровья, рынка, в рамках которого предприятие функционирует, выпускаемой продукции, организационно-правовой формы и структуры управления предприятием, перечень поставщиков, покупателей, а также основные экономические показатели деятельности предприятия.

Затем излагаются результаты глубокого технико-экономического анализа производственно-финансовой деятельности и рыночных позиций предприятия (акционерного общества) или его филиала (структурного подразделения) с учетом темы выпускной работы.

В случае если целью выпускной работы является стратегический анализ предприятия, анализ кадрового потенциала предприятия, оценка конкурентоспособности товара или организации, то изучению и анализу подлежат не только результативные показатели этих документов, но и методические подходы, положенные в основу расчетов.

Разрабатываемые в ВКР мероприятия должны быть направлены на:

Разрабатываемые в ВКР мероприятия должны быть направлены на:

1. Исследование предпринимательской деятельности в системе управления предприятием
2. Стратегическое планирование и управление персоналом предприятия
3. Эффективность антикризисного управления предприятием на основе использования инноваций.
4. Формирование бизнес стратегии развития организации
5. Планирование и управление предпринимательской деятельностью предприятия.

Конкретное содержание предлагаемых мероприятий определяется темой выпускной работы, особенностями базового предприятия и результатами его производственной и управленческой деятельности. В ВКР должно быть предложено не менее 3–4 мероприятий, обоснована их необходимость, описана их сущность и последствия внедрения.

В выпускных работах научно-исследовательского характера должны содержаться результаты теоретических исследований разрабатываемой проблемы на основе изучения специальной литературы с обзором отечественного и зарубежного опыта ее решения. Здесь должно быть показано существующее положение дел по исследуемой теме в отрасли (отдельных подотраслях), рассмотрена эволюция методов решения поставленной задачи, приведен аналитический материал, характеризующий реальную ситуацию в отношении предмета исследования.

Содержание глав основной части должно полностью раскрывать тему ВКР и точно соответствовать ей. Количество глав основной части должно быть не менее трех. Разделы и подразделы основной части, как правило, соразмерны по объему. В конце каждого раздела (главы) основной части приводятся краткие выводы по теме исследования, например, выводы о результатах работы организации за анализируемый период, об имеющихся недостатках и возможных направлениях их устранения, предложения по разработке новых или совершенствованию действующих методов планово-экономической работы хозяйствующих субъектов, организации и управления технологическими и трудовыми процессами или производством в целом. Предлагаемые методы повышения эффективности различных аспектов управленческой деятельности организаций, их филиалов и структурных подразделений должны учитывать отечественную и международную практику. Также может приводиться сравнительная оценка действовавшего ранее и предлагаемого метода, осуществленная на основе изучения опыта других организаций.

Заключение ВКР представляет собой тезисное подведение итогов. Количество основных положений заключения по ВКР соответствует количеству задач, определенных обучающимся для подтверждения предложенной гипотезы исследования. В заключении отмечаются основные результаты работы, степень соответствия разработки требованиям технического задания и т.д. с указанием научной новизны, теоретической значимости и практической ценности проведенного исследования, формулируются выводы, предложения и рекомендации по использованию

результатов работы. Также в заключении следует указать пути и цели дальнейшей исследовательской работы по выбранной тематике или обосновать нецелесообразность ее продолжения. Объем заключения – 2–3 страницы.

Перечень сокращений и условных обозначений (при наличии) формируется в алфавитном порядке. При использовании англоязычных сокращений после их раскрытия в скобках дается русскоязычная трактовка.

Библиографический список содержит перечень литературных источников, правовых актов, источников статистических данных и иных опубликованных документов и материалов, использованных при написании ВКР, перечень Интернет-ресурсов. Библиографический список должен содержать не менее 25 наименований и оформляться в соответствии с «Правилами оформления библиографического списка и библиографических ссылок» (утв. приказом ректора АНОО ВО «ВЭПИ» от 07.02.2018 № 17–У) и действующими стандартами (ГОСТ).

Приложения содержат справочные и аналитические материалы (таблицы, расчеты, алгоритмы, компьютерные распечатки и т.п.), которые по тем или иным причинам (например, из-за большого объема) не целесообразно приводить в основной части выпускной квалификационной работы. В тексте выпускной квалификационной работы делается сноска на соответствующее приложение. Также в приложение к ВКР может быть вынесен материал разъяснительного характера, дополняющий работу, например: должностные инструкции, положения об отделе, приказы руководителя организации; внутрифирменные положения и инструкции; регистры бухгалтерского учета и т.д. При этом в тексте ВКР должны быть ссылки на все приложения. В случае невозможности копирования документов по тематике ВКР допускается заполнение необходимых форм (бланков) отчетности самостоятельно обучающимся по данным организации.

ВКР оформляется на русском языке. Допускается оформление ВКР (полное или частичное) на иностранном языке (английском, немецком и французском) в виде дополнительного приложения.

#### **4. ТРЕБОВАНИЯ К ОБЪЕМУ И ОФОРМЛЕНИЮ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Выпускная квалификационная работа должна быть аккуратно оформлена. Текст ВКР печатается в редакторе MS Word на листах формата А4 (210 x 297 мм) книжной ориентации, шрифт Times New Roman, кегль – 14, межстрочный интервал – 1,5, абзацный отступ – 1,25 см, текст выравнивается по ширине, поля документа: верхнее и нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 10 мм.

Страницы ВКР нумеруются сплошной нумерацией в автоматическом режиме. Титульный лист включается в общую нумерацию, но номер страницы на титульном листе не ставится. Номер страницы располагают сверху по центру листа (только цифрами, без дополнительных символов). Объем выпускной квалификационной работы магистра – не менее 60 страниц (без списка литературы и приложений).

Основной текст ВКР следует разбивать на подразделы для удобства чтения. Структурирование ВКР на разделы и подразделы выполняется обучающимся самостоятельно.

Заголовки разделов печатают прописными буквами жирным шрифтом, выравнивание по центру, без абзацного отступа, точка в конце не ставится (**ВВЕДЕНИЕ**). Заголовки основной части ВКР нумеруются арабскими цифрами (**ГЛАВА 1. ...**). Между заголовком и последующим текстом (или названием подраздела) – строка отступа (полуторным интервалом). Перенос слова в названии разделов (подразделов) не допускается. Каждый раздел начинают с новой страницы.

Для подразделов следует использовать многоуровневые заголовки. Название подраздела печатают жирным шрифтом, начиная с заглавной буквы, остальные – строчные. Выравнивание по центру, без абзацного отступа. Основной текст после заголовка следует через строку отступа. Если заголовок подраздела следует за текстом, между последней строкой текста и последующим заголовком – две строки отступа. Не рекомендуется помещать заголовок в конце страницы: если страница заполнена более чем на 75 % и после заголовка для основного текста остается не более двух строк, подраздел следует начинать с новой страницы.

Ссылки на материалы, заимствованные у других авторов, являются обязательными: на источник цитаты, статистический материал или заимствование факта необходимо давать ссылку, это обеспечивает фактическую достоверность сведений, дает информацию об источнике. При отсутствии ссылок работа может быть не допущена к защите.

Текст работы должен быть четким и кратким, не допускающим неоднозначных толкований. Не допускается произвольное сокращение слов, замена букв буквенными обозначениями и математическими знаками. Буквенные аббревиатуры при первом упоминании указываются в круглых скобках после полного наименования, в дальнейшем употребляются в тексте без расшифровки.

Рисунки, чертежи, схемы, графики и фотографии в тексте ВКР должны быть выполнены в графическом редакторе или в другом специальном программном обеспечении. Выполнение рисунков в редакторе MSWord не допускается. Иллюстративный материал должен быть понятным и информативным, все надписи должны быть хорошо читаемыми.

Таблицы, рисунки, чертежи, схемы, графики и фотографии, используемые в ВКР, размещают непосредственно после их упоминания в тексте и отделяют от основного текста строкой отступа до и после. На каждый рисунок даются ссылки и необходимые пояснения, слово «рисунок» пишется сокращенно в тех случаях, когда рядом стоит цифра (например, «из рис. 3 следует...»), при отсутствии цифры слово «рисунок» пишется полностью (см. рисунок). То же для других элементов (Приложение № 5).

Таблицы, рисунки, чертежи, схемы, графики и фотографии в тексте должны иметь сквозную нумерацию. Допускается сквозная нумерация в пределах одного раздела. Номер, подпись и пояснения к рисункам, схемам и таблицам должны быть выполнены на лицевой стороне листа (там же, где рисунок). Надпись «Таблица» выполняется справа над таблицей, через пробел указывается номер таблицы (например, Таблица 1.2), наименование таблицы указывается на строку ниже, выравнивание по центру, точка в конце не ставится. Подписи под рисунками, чертежами, графиками, фотографиями выполняются по центру под чертежами, графиками, рисунками и фотографиями (Рис. 1.2. Наименование) (Приложение № 5).

Заголовки граф и строк таблицы пишутся с прописной (заглавной) буквы в форме единственного числа, а подзаголовки граф — со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной (заглавной) буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точка не ставится.

В случае разрыва таблицы на несколько страниц на следующей странице в верхнем левом углу пишется: «Продолжение табл. 1.1» или «Окончание табл. 1.1» без указания названия таблицы, в верхней строке таблицы на новой странице дублируется «шапка» с названиями или номерами столбцов (Приложение № 5).

Формулы, используемые в тексте ВКР, оформляются при помощи встроенных или специальных редакторов формул тем же шрифтом, что и основной текст ВКР, и должны иметь сплошную нумерацию в пределах разделов, номер указывается в круглых скобках, выравнивается по правому краю. Формула является частью текста, выделяется соответствующими знаками препинания и выравнивается по центру. Все символы, используемые впервые, должны быть описаны непосредственно после формулы (Приложение № 5).

При составлении перечней в зависимости от сложности следует выбирать маркированный или нумерованный список. Маркированный список оформляется в случае одноуровневого перечня, в качестве маркера ставится знак «←» (через меню «Маркеры» в редакторе MSWord), использование других маркеров не допускается. Нумерованный список применяется для

многоуровневого перечня (через меню «Нумерация» в редакторе MSWord) и может оформляться двумя способами. Первый способ:

1. Номер в списке отделяется точкой, после чего элемент списка (фраза, символьное обозначение и т.д.) пишется с заглавной буквы.

2. В конце каждого элемента списка ставится точка.

Второй способ оформления перечня:

1) номер в списке отделяется скобкой, после чего фраза (элемент перечня) пишется с маленькой буквы;

2) элементы перечня отделяются друг от друга точкой с запятой «;», в конце последнего элемента ставится точка.

Следует обращать внимание на то, чтобы начальные слова каждого элемента списка были согласованы между собой:

- в роде;
- числе;
- падеже.

Также все элементы списка должны быть согласованы в роде, числе и падеже со словами (или словом) в предваряющем перечень предложении, после которого стоит двоеточие.

Иллюстративный материал, большие таблицы или текст вспомогательного характера можно помещать в приложения, расположенные после библиографического списка.

Текст ВКР распечатывается на листах белой бумаги формата А4 с одной стороны и переплетается в твердый переплет. Электронный вариант ВКР, доклада и презентации или демонстрационных материалов (при наличии) предоставляется обучающимся на кафедру вместе с переплетенным экземпляром.

## **5. ПОДГОТОВКА К ЗАЩИТЕ И ПРОЦЕДУРА ЗАЩИТЫ ВКР**

Выпускная квалификационная работа магистра предназначена для получения обучающимся (или несколькими обучающимися совместно) опыта постановки и проведения самостоятельного исследования и представляет собой законченную разработку, демонстрирующую уровень подготовленности выпускника к самостоятельной профессиональной деятельности.

Защита ВКР входит в состав государственной итоговой аттестации и является формой оценивания уровня сформированности компетенций выпускника в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования к результатам освоения образовательной программы высшего образования – программ магистратуры.

Защита ВКР проводится на открытом заседании государственной экзаменационной комиссии (ГЭК), график работы которой определяется деканом факультета и доводится до сведения обучающихся выпускного курса не позднее чем за месяц до начала работы ГЭК.

Порядок защиты ВКР устанавливается локальными нормативными актами Института. Обучающемуся предоставляется 5-10 минут для устного сообщения и презентации своей выпускной квалификационной работы. Во вступительной речи к защите выпускник кратко сообщает, в чем состоит актуальность исследования, перечисляет цели и задачи исследования, отмечает проблематику исследования, а также указывает, насколько удалось в ходе выполнения ВКР подтвердить гипотезу исследования, резюмирует выводы и обозначает внесенные лично им практические рекомендации или рационализаторские инициативы. Доклад должен сопровождаться ссылками на демонстрационные плакаты (слайды), отражающие основное содержание работы. При этом следует избегать подробного пояснения показателей, графиков и т.д., изображенных на плакатах (слайдах), обращая внимание членов ГЭК лишь на их содержание и выявленные тенденции.

Затем члены Государственной экзаменационной комиссии и присутствующие на защите задают вопросы, на которые обучающийся должен последовательно ответить. Члены ГЭК имеют право задать также любой вопрос из области, соответствующей профилю подготовки магистра. Обучающийся должен ответить на вопросы и замечания оппонентов, которые могут вступить с ним в дискуссию. Если вопрос оказался не понятен обучающемуся, он может обратиться с просьбой повторить или конкретизировать его. Ответы на вопросы должны быть краткими, обоснованными, по существу заданного вопроса. Затем секретарь ГЭК зачитывает отзыв руководителя ВКР и предоставляет обучающемуся заключительное слово.

Оценка за ВКР выставляется Государственной экзаменационной комиссией с учетом мнения руководителя работы, а также содержания ВКР и аргументации выпускника при защите ее основных положений. Решение об оценке ВКР и присвоении выпускнику квалификации магистра по

соответствующему направлению подготовки принимается на закрытом заседании ГЭК открытым голосованием большинством голосов ее членов и объявляется в день защиты.

Решением ГЭК выпускникам, полностью выполнившим учебный план и успешно защитившим выпускную квалификационную работу присваивается квалификация магистра по соответствующему направлению подготовки.

Обучающийся, не защитивший ВКР в установленный срок, допускается к защите на условиях, установленных локальными нормативными актами Института.



## 6. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, КОМПЕТЕНЦИЙ ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

<p><b>УК-1.</b> Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</p>	<p>ИУК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними. ИУК-1.2. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации. ИУК-1.3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них.</p>	<p>Отлично» - способен в полной мере использовать основы стратегического и тактического планирования в предпринимательской сфере предприятия «Хорошо» - способен в большой степени использовать основы стратегического и тактического планирования в предпринимательской сфере деятельности «Удовлетворительно» - способен частично использовать основы стратегического и тактического планирования в предпринимательской сфере деятельности «Неудовлетворительно» - не способен использовать основы стратегического и тактического планирования в предпринимательской сфере деятельности</p>
<p><b>УК-2.</b> Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</p>	<p>ИУК-2.1. Понимает принципы проектного подхода к управлению. ИУК-2.2. Демонстрирует способность управления проектами.</p>	
<p><b>УК-3.</b> Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p>ИУК-3.1. Понимает и знает особенности формирования эффективной команды. ИУК-3.2. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия.</p>	
<p><b>УК-4.</b> Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</p>	<p>ИУК-4.1. Составляет в соответствии с нормами государственного языка РФ и иностранного(ых) языка(ов) документы (письма, эссе, рефераты и др.) для академического и профессионального взаимодействия. ИУК-4.2. Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные. ИУК-4.3. Принимает участие в академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном(ых) языке(ах).</p>	
<p><b>УК-5.</b> Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</p>	<p>ИУК-5.1. Имеет представление о сущности и принципах анализа разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия ИУК-5.2. Демонстрирует способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.</p>	
<p><b>УК-6.</b> Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</p>	<p>ИУК-6.1. Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста. ИУК-6.2. Проводит рефлексию своей деятельности и разрабатывает</p>	

	способы ее совершенствования
<b>ОПК-1.</b> Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	ИОПК-1.1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач. ИОПК-1.2. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач. ИОПК-1.3. Обобщает, проводит критический анализ практик управления и применяет результаты анализа для решения профессиональных задач.
<b>ОПК-2.</b> Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.	ИОПК-2.1. Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа. ИОПК-2.2. Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач. ИОПК-2.3. Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений.
<b>ОПК-3.</b> Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.	ИОПК-3.1. Понимает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий. ИОПК-3.2. Критически оценивает альтернативные варианты решения поставленных профессиональных задач, разрабатывает и обосновывает способы их решения с учётом критериев организационной эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий. ИОПК-3.3. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя язык и аппарат менеджмента и, при необходимости, смежных экономических и социальных наук. ИОПК-3.4. Прогнозирует ответное поведение других участников стратегического взаимодействия (конкурентов, партнёров,

	подчиненных и др.) для принятия стратегических и операционных управленческих решений.
<b>ОПК-4.</b> Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.	<p>ИОПК-4.1. Понимает основы организации проектной деятельности в современных организациях, методы и техники создания бизнес-моделей и управления процессами, модели и методы инновационного менеджмента.</p> <p>ИОПК-4.2. Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.</p> <p>ИОПК-4.3. Разрабатывает и анализирует бизнес-модель организации, формирует карту бизнес-процессов.</p> <p>ИОПК-4.4. Применяет современные цифровые технологии поддержки проектной деятельности, использует современные программные продукты сопровождения бизнес-процессов в организации.</p>
<b>ОПК-5.</b> Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	<p>ИОПК-5.1. Демонстрирует понимание современного состояния научных исследований в менеджменте и смежных областях, современных методов и средств анализа решения исследовательских и аналитических задач.</p> <p>ИОПК-5.2. Критически оценивает результаты научных исследований, проводит анализ, обобщает, систематизирует и оценивает результаты научных исследований в менеджменте и смежных областях.</p> <p>ИОПК-5.3. Разрабатывает и реализует научно-исследовательские, аналитические, консалтинговые и прочие аналогичные проекты</p>
<b>ПК-1.</b> Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями, повышая конкурентоспособность продукции	<p>ИПК-1.1. Разрабатывает и реализовывает стратегии российских и международных компаний в условиях глобальной среды.</p> <p>ИПК-1.2. Осуществляет профессиональное взаимодействие в кросс-культурной среде, повышая конкурентоспособность продукции</p>
<b>ПК-2.</b> Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и	ИПК-2.1. Разрабатывает и реализовывает стратегические и операционные планы вывода бизнеса на новый рынок.

<p>обеспечивать их реализацию, на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда</p>	<p>ИПК-2.2. Применяет методы и модели построения стратегии освоения новых рынков, и определять рациональные границы их применения</p>
<p><b>ПК-3.</b> Способен использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач в соответствии с утвержденными бизнес-планами промышленной организации на долгосрочную и среднесрочную перспективу</p>	<p>ИПК-3.1. Разрабатывает мероприятия, направленные на рост ценности компании для собственников, а также ведения плановой работы в организации, с применением форм учета и отчетности ИПК-3.2. Применяет основные методы принятия управленческих решений в области корпоративных финансов</p>
<p><b>ПК-4.</b> Способен использовать количественные и качественные методы совершенствование организации производства, труда и управления для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения</p>	<p>ИПК-4.1. Разбирается в современных количественных и качественных методах совершенствование организации производства, труда и управления для проведения прикладных исследований. ИПК-4.2. Изучает существующую структуру управления бизнес-процессами, готовит аналитические материалы по результатам их применения</p>
<p><b>ПК-5.</b> Способен использовать методы экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем, нормативной базы проектирования с учетом поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде</p>	<p>ИПК-5.1. Знает современные теории и методы экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем ИПК-5.2. Формирует портфель предложений по конкретным направлениям, изучает нормативную базу проектирования с учетом поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде</p>
<p><b>ПК-6.</b> Способен обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями</p>	<p>ИПК-6.1. Знает современные теории и методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений и критически оценивает результаты исследований ИПК-6.2. Владеет приемами работы с передовыми информационными технологиями, полученными отечественными и зарубежными исследователями</p>
<p><b>ПК-7.</b> Способен представлять результаты проведенного исследования и основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных</p>	<p>ИПК-7.1. Владеет методами представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада ИПК-7.2. Знает, основные методы моделирования бизнес-процессов в</p>

структурах в виде научного отчета, статьи или доклада	интегрированных научно-производственных структурах	
<b>ПК-8.</b> Способен обосновывать внедрения в производство прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсосберегающих технологических процессов, выявлять актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	ИПК-8.1. Знает методы внедрения в производство прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсосберегающих технологических процессов в условиях современной экономики ИПК-8.2. Разрабатывает систему нормирования, степень обоснованности и напряженности норм, проводит работы по повышению производительности труда, планов организации труда, заданий по снижению трудоемкости изделий	
<b>ПК-9.</b> Способен проводить самостоятельные исследования и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций, в соответствии с разработанной программой	ИПК-9.1. Знает формы и направления, приемы и методы моделирования исследования и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций, в соответствии с разработанной программой ИПК-9.2. Разрабатывает механизм резервов роста производительности труда за счет совершенствования организации, нормирования и оплаты труда	
<b>ПК-10.</b> Способен разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания, а также применять на практике модели управления производственными ресурсами и логистическими цепочками	ИПК-10.1. Знает основные принципы и современные методы и методики преподавания управленческих дисциплин ИПК-10.2. Применяет на практике модели управления производственными ресурсами и логистическими цепочками	

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры: приказ Минобрнауки РФ от 29.06.2015 № 636 (с изм. от 28 апреля 2016 г.) // СПС «КонсультантПлюс».

2. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата): приказ Минобрнауки РФ от 12.01.2016 № 41028// СПС «КонсультантПлюс».

Заведующему кафедрой \_\_\_\_\_

студента(ки) \_\_\_\_\_ курса  
\_\_\_\_\_ формы обучения  
очной/заочной

\_\_\_\_\_ факультета  
направления подготовки

«\_\_\_\_\_»

\_\_\_\_\_ (Фамилия,

\_\_\_\_\_ имя отчество)

Тел. \_\_\_\_\_

## ЗАЯВЛЕНИЕ

\_\_\_\_\_ Дата

О закреплении темы выпускной  
квалификационной работы

Прошу закрепить меня за кафедрой для выполнения выпускной  
квалификационной работы на тему «\_\_\_\_\_»

\_\_\_\_\_»  
под руководством \_\_\_\_\_.

(Ф.И.О. преподавателя)

\_\_\_\_\_ (Личная подпись)

Заведующему кафедрой \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
*менеджмент*  
 \_\_\_\_\_  
*Куксова И.В.*  
 \_\_\_\_\_  
 студента(ки) \_\_\_\_\_ *4* \_\_\_\_\_ курса  
 \_\_\_\_\_  
*очной* \_\_\_\_\_ формы обучения  
 очной/заочной  
 \_\_\_\_\_  
*экономического* \_\_\_\_\_ факультета  
 направления подготовки  
 « \_\_\_\_\_  
*Менеджмент* \_\_\_\_\_ »  
 \_\_\_\_\_  
*Смирнова*  
 \_\_\_\_\_  
 (Фамилия,  
 \_\_\_\_\_  
*Евгения Александровича*  
 \_\_\_\_\_  
 имя отчество)  
 Тел. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
*+79201234567*

## **ЗАЯВЛЕНИЕ**

06.02.2021

Дата

О закреплении темы выпускной  
 квалификационной работы

Прошу закрепить меня за кафедрой для выполнения выпускной  
 квалификационной работы на тему «*Планирование и управление  
 маркетинговой деятельностью предприятия*».

\_\_\_\_\_ »  
 под руководством \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 (Ф.И.О. преподавателя)

\_\_\_\_\_ (Личная подпись)



**Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Воронежский экономико-правовой институт»  
(АНОО ВО «ВЭПИ»)**

*{НАИМЕНОВАНИЕ ФАКУЛЬТЕТА}* ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА *{НАИМЕНОВАНИЕ КАФЕДРЫ}*

Направление подготовки «*{Наименование направления подготовки}*»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

*{Тема ВКР}*

\*\*\*

Выполнил(и)\*:

обучающийся *{n}* курса  
*{форма}* формы обучения

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      Имя Отчество Фамилия

Руководитель:

*{ученая степень, должность}*\*\*

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      И.О. Фамилия

Заведующий кафедрой:

*{ученая степень, должность}*\*\*

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      И.О. Фамилия

Воронеж  
2021

*\*Если работа выполнялась несколькими обучающимися, то на титульном листе добавляется соответствующее число строк для ФИО обучающихся и их подписей.*

*\*\* Размер шрифта должен быть 14 пт.*

*\*\*\* На титульном листе изменяется только данный промежуток между темой ВКР и данными обучающегося, руководителя и заведующего кафедрой. Все остальные промежутки сохраняются.*

**Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Воронежский экономико-правовой институт»  
(АНОО ВО «ВЭПИ»)**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

Направление подготовки «Менеджмент»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**Планирование и управление маркетинговой деятельностью  
предприятия**

Выполнил:

обучающийся 5 курса  
заочной формы обучения

\_\_\_\_\_ Иван Петрович Алексеев  
(Подпись)

Руководитель:

канд. экон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Б.Б. Борисов  
(Подпись)

Заведующий кафедрой:

канд. экон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ В.А. Кузнецов  
(Подпись)

Воронеж  
2020

**Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Воронежский экономико-правовой институт»  
(АНОО ВО «ВЭПИ»)**

Факультет \_\_\_\_\_  
Направление подготовки \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (И.О.Ф.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

\*

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, имя, отчество в родительном падеже)

1. Тема выпускной квалификационной работы: «».
2. Перечень подлежащих разработке вопросов:
  - 1)
  - 2)
  - 3)

...

3. Календарный план:

№ п/п	Этапы выполнения выпускной квалификационной работы	Сроки отчета о выполнении задания	Отметка о выполнении задания
1			
2			
3			
...			

Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Обучающийся\* \_\_\_\_\_  
(Подпись)

Руководитель \_\_\_\_\_  
(Подпись)

4. Сроки сдачи выпускной квалификационной работы

Назначенный срок сдачи ВКР	Реальный срок сдачи ВКР

Обучающийся\* \_\_\_\_\_  
(Подпись)

Руководитель \_\_\_\_\_  
(Подпись)

*\*Если работа выполняется несколькими обучающимися, то в задание добавляется соответствующее число строк для ФИО обучающихся и их подписей.*

**Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Воронежский экономико-правовой институт»  
(АНОО ВО «ВЭПИ»)**

Факультет экономический  
Направление подготовки Менеджмент  
Кафедра менеджмент

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (И.О.Ф.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

Иванова Алексея Николаевича

(Фамилия, имя, отчество в родительном падеже)

1. Тема выпускной квалификационной работы: «Планирование и управление маркетинговой деятельностью предприятия»
2. Перечень подлежащих разработке вопросов:
  - 1) общие положения маркетинговой деятельности;
  - 2) особенности планирования маркетинговой деятельности на предприятии.
3. Календарный план:

№ п/п	Этапы выполнения выпускной квалификационной работы	Сроки отчета о выполнении задания	Отметка о выполнении задания
1	Составление плана исследования		
2	Сбор и анализ источников информации по теме исследования		
3	Написание текста ВКР с учетом материалов преддипломной практики		
4	Доработка ВКР в соответствии с замечаниями руководителя		
5	Подготовка к защите (подготовка доклада, раздаточного материала и т.п.)		

Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Обучающийся \_\_\_\_\_  
(Подпись)

Руководитель \_\_\_\_\_  
(Подпись)

4. Сроки сдачи выпускной квалификационной работы

Назначенный срок сдачи ВКР	Реальный срок сдачи ВКР
15.05.2020	

Обучающийся \_\_\_\_\_  
(Подпись)

Руководитель \_\_\_\_\_

(Подпись)

**ОГЛАВЛЕНИЕ\***

Введение.....	<i>n</i>
Глава 1. {Название главы} .....	<i>n</i>
1.1. {Название пункта} .....	<i>n</i>
1.2. {Название пункта} .....	<i>n</i>
1.п. {Название пункта} .....	<i>n</i>
Глава 2. {Название главы} .....	<i>n</i>
2.1. {Название пункта} .....	<i>n</i>
2.2. {Название пункта} .....	<i>n</i>
2.п. {Название пункта} .....	<i>n</i>
Глава п. {Название главы} .....	<i>n</i>
Заключение .....	<i>n</i>
Библиографический список .....	<i>n</i>
Приложения {при наличии} .....	<i>n</i>

*\*Оглавление должно быть создано через функцию MicrosoftOfficeWord «Автособираемое оглавление» или с помощью табуляций. Другие способы запрещаются.*

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы управления конфликтами в организации.....	5
1.1. Сущность и функции конфликта в организации.....	5
1.2. Типология конфликтов в организации и причины их возникновения.....	14
1.3. Методы разрешения конфликтов и их последствия.....	19
Глава 2. Анализ конфликтов, происходящих в ОАО «Гидравлик».....	30
2.1. Общая характеристика деятельности ОАО «Гидравлик».....	30
2.2. Диагностика межличностного конфликта в ОАО «Гидравлик».....	37
2.3. Исследование социально-психологического климата и уровня конфликтности в маркетинговом отделе ОАО «Гидравлик».....	43
Глава 3. Рекомендации по формированию механизма управления конфликтами в ОАО «Гидравлик».....	51
3.1. Предложения по предупреждению конфликтов в ОАО «Гидравлик».....	51
3.2. Разработка модели переговоров как способа конструктивного разрешения конфликтов.....	57
Заключение.....	68
Библиографический список.....	73

## ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1. Понятие и цели оценки деятельности работников

Оценка деятельности персонала – непрерывный процесс измерения, оценивания и корректировки деятельности персонала. Она представляет собой систему взаимосвязанных организационных процессов, которую можно представить в виде оценочного цикла (рис. 1.1), включающего:

- определение рабочих обязанностей и требуемого уровня их выполнения,
- измерение и оценку деятельности,
- обратную связь о выполнении работы, возможностях и направлениях улучшения деятельности,
- обобщение информации об оценке деятельности для использования в других организационных системах.



Рис. 1.1. Цикл оценки деятельности работников

Показатели деятельности руководителей подразделений приведены в табл. 1

Таблица 1

Ключевые показатели оценки деятельности руководителей подразделений

Должности	Стратегические цели	Ключевые показатели	Периодичность оценивания
Начальник службы персонала	Повышение ценности персонала и совершенствование корпоративного климата	Количество проведенных семинаров, увеличение числа квалифицированных специалистов, кол-во дипломов, сертификатов	1 раз в месяц

Должности	Стратегические цели	Ключевые показатели	Периодичность оценивания
Начальник финансово-экономического отдела	Увеличение прибыли, валовой выручки, повышение рентабельности	Количество заключенных договоров, увеличение средней стоимости договора, снижение средней себестоимости договора	1 раз в месяц

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценивания в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов. Оценщиком служит непосредственный руководитель.

Оценка всей совокупности признаков производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость по формуле:

$$\alpha = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot x_i , \quad (2.5)$$

где  $i$  – порядковый номер признака;  
 $j$  – уровень проявления признака;  
 $a_{ij}$  – количественная мера признака у работника;  
 $x_i$  – удельная значимость признака в общей оценке.