

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

Институт менеджмента

Кафедра менеджмента

И.Н. Корабейников, Н.К. Борисюк, Д.Ю. Воронова

ВЫПОЛНЕНИЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Методические указания

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательным программам высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Оренбург
2019

УДК 378.016:005.5(076.5)
ББК 65.291.21я7+74.48я7
К 66

Рецензент – доцент, доктор экономических наук В.В. Боброва

Корабейников И.Н.

К 66 Выполнение выпускной квалификационной работы: методические указания / И.Н. Корабейников, Н.К. Борисюк, Д.Ю. Воронова; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2019. – 54 с.

Методические указания содержат цели и задачи, тематику, общие требования к структуре и содержанию, изложению, оформлению и представлению к защите выпускной квалификационной работы.

Методические указания по выполнению выпускной квалификационной работы предназначены для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.04.02 Менеджмент.

УДК 378.016:005.5(076.5)
ББК 65.291.21я7+74.48я7

© Корабейников И.Н.,
Борисюк Н.К,
Воронова Д.Ю., 2019
© ОГУ, 2019

Содержание

Введение	4
1 Общие положения	6
2 Организация подготовки выпускной квалификационной работы (ВКР)	7
3 Порядок взаимодействия с научным руководителем (ВКР).....	9
4 Выбор темы ВКР	10
5 Требования к содержанию и оформлению структурных элементов текстовой части ВКР	11
6 Рекомендации по работе с источниками.....	22
7 Стиль изложения ВКР.....	25
8 Порядок представления к защите ВКР.....	26
9 Защита ВКР	29
Приложение А Перечень примерных тем ВКР	33
Приложение Б Пример плана ВКР	39
Приложение В Пример индивидуального плана работы студента, обучающегося по программе магистерской подготовки.....	40
Приложение Г Пример аннотации к ВКР	43
Приложение Д Пример содержания ВКР	45
Приложение Е Пример введения ВКР	46
Приложение Ж Пример заключения ВКР.....	51

Введение

Подготовка и защита выпускной квалификационной работы (ВКР) является заключительным этапом оценки качества освоения обучающимся образовательной программы подготовки магистра и обязательной составляющей государственной итоговой аттестации. Она направлена на установление соответствия уровня профессиональной подготовки обучающегося требованиям ФГОС ВО.

ВКР является результатом самостоятельной творческой работы обучающегося, качество её выполнения позволяет дать дифференцированную оценку полученных им знаний, умений и навыков за время обучения в университете.

ВКР должна представлять собой логически выстроенную работу на заданную тему, написанную лично автором под руководством научного руководителя, содержащую положения исследования, имеющие теоретическую и практическую значимость, полученные лично автором (не менее трех пунктов), полученные на основе проведенного научного исследования, свидетельствующие об умении автора работать с литературными источниками, обобщать и анализировать фактический материал, делать аргументированные выводы и заключения, используя теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе освоения образовательной программы и прохождения практик в соответствии с учебным планом.

Основной целью настоящих методических указаний является оказание помощи обучающимся в написании и подготовке к защите ВКР соответствующего качества.

Положения данных методических рекомендаций:

- включают общие требования и правила к выполнению и защите ВКР;
- являются обязательными при разработке и оформлении ВКР обучающимся;

- учитывают реальный опыт успешных защит ВКР магистрантами направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистратура), предложения и рекомендации профессорско-преподавательского состава, обучающихся и выпускников.

Методические указания предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерских программ: «Логистический менеджмент в цепях поставок», «Инновационные стратегии производственного менеджмента», «Антикризисное бизнес-регулирование», руководителей, рецензентов, консультантов, преподавателей и других лиц, курирующих подготовку и защиту ВКР.

1 Общие положения

Настоящие методические рекомендации разработаны в соответствии со следующими нормативно-правовыми документами:

- Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «30» марта 2015 г. № 322;

- Порядком проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры (приказ Минобрнауки России от 29.06.2015 г. №636);

- Положением о государственной итоговой аттестации выпускников ОГУ, осваивающих образовательные программы высшего образования от 18.04.2019 № 26-д;

- Положением о магистратуре от 11.01.2012 № 02-Д, с изменениями № 1 от 15.05.2015 № 24-Д, № 2 от 30.12.2016 № 96-Д;

- Программами итоговой государственной аттестации выпускников по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерских программ: «Логистический менеджмент в цепях поставок», «Инновационные стратегии производственного менеджмента», «Антикризисное бизнес-регулирование»;

- стандартом организации СТО 02069024.101-2015 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Целью выполнения ВКР является установление уровня знаний, умений и навыков обучающихся в выбранных сферах профессиональной деятельности в соответствии требованиями ФГОС ВО и ОП ВО соответствующей магистерской программы.

Задачами ВКР являются:

- выявление умения критически оценивать и обобщать основные концепции и точки зрения по выбранной теме;
- выявление приобретенных навыков ведения самостоятельных теоретических и практических исследований, анализа, обработки и систематизации данных, оценки их практической значимости;
- проверка способностей у обучающихся решения теоретических и практических задач на междисциплинарном уровне, направленных на совершенствование деятельности объекта исследования и повышения эффективности его работы по направлению выбранной деятельности;
- определение степени подготовленности обучающегося к будущей профессиональной деятельности.

Защита ВКР проводится на заседании государственной экзаменационной комиссии (ГЭК). Результаты защиты ВКР являются основанием для принятия ГЭК решения по присвоению квалификации магистра и выдачи диплома государственного образца.

Выполнению ВКР предшествует преддипломная практика, предназначенная для сбора, обработки и обобщения эмпирического материала по теме ВКР.

ВКР выполняется обучающимся самостоятельно при методическом руководстве выпускающей кафедры. За объективность, научную достоверность и обоснованность содержащихся в ВКР оценок, выводов и предложений, эффективность разработанных мероприятий, а также за правильность и корректность приводимых аналитических и статистических данных несет ответственность ее автор.

2 Организация подготовки выпускной квалификационной работы (ВКР)

Подготовка ВКР состоит из следующих этапов:

- назначение научного руководителя;

- выбор темы и обоснование ее актуальности;
- утверждение темы и плана ВКР, индивидуального плана работы студента, обучающегося по программе магистерской подготовки;
- подбор необходимой литературы и сбор теоретических и практических материалов для написания ВКР;
- обработка собранной информации;
- написание первой теоретической главы работы;
- обсуждение первой главы и внесение необходимых корректировок научным руководителем;
- написание второй главы работы, обсуждение ее содержания с научным руководителем;
- прохождение преддипломной практики;
- написание третьей главы работы, обсуждение ее содержания с научным руководителем;
- формирование окончательного варианта работы с учетом всех внесенных изменений;
- подготовка к предзащите ВКР;
- предзащита ВКР;
- доработка ВКР по замечаниям, полученным на предзащите;
- прохождение нормоконтроля;
- оценка уникальности ВКР в системе «Антиплагиат ОГУ» и подготовка на ее основе отчета (допускается не менее 65 % оригинального текста);
- написание отзыва научным руководителем;
- рецензирование работы внешним рецензентом;
- подготовка автореферата ВКР;
- подготовка и сдача комплекта документов на кафедру перед проведением защиты ВКР;
- подготовка доклада и презентации, защита ВКР перед членами государственной аттестационной комиссией (ГЭК).

3 Порядок взаимодействия с научным руководителем ВКР

Непосредственное руководство подготовкой ВКР осуществляется научным руководителем, который организует, контролирует все стадии подготовки и написания работы, вплоть до её защиты.

Научный руководитель назначается из числа высококвалифицированных специалистов, имеющих ученую степень и (или) ученое звание, ведущих научные исследования по тематике магистерской программы и работающих в университете. Назначение научного руководителя осуществляется в течение месяца со дня зачисления студента в магистратуру приказом ректора университета, издаваемым по представлению руководителя магистерской программы, согласованному с заведующим кафедрой менеджмента и директором Института менеджмента.

Работа руководителя ВКР носит контролирующей, регулирующий и рекомендательный характер.

Научный руководитель обязан:

- осуществлять непосредственное руководство образовательной и научной деятельностью обучающегося при подготовке ВКР;
- сформулировать тему ВКР совместно с обучающимся и составить в течение месяца после зачисления в магистратуру его индивидуальный план работы;
- организовать утверждение индивидуального плана работы обучающегося на заседании ученого совета Института менеджмента;
- контролировать выполнение индивидуального плана работы обучающимся по срокам и всем разделам;
- осуществлять руководство подготовкой обучающимся ВКР;
- предоставить письменный отзыв обучающемуся на ВКР.

Научному руководителю ВКР необходимо на начальной стадии оценить возможность обучающегося самостоятельно решать поставленные задачи и,

исходя из этого, сформулировать индивидуальные задания с обязательным указанием срока их исполнения.

Обучающийся обязан по графику, но не менее двух раз в месяц, отчитываться перед научным руководителем ВКР о выполнении задания.

4 Выбор темы ВКР

Важным начальным этапом работы над ВКР является выбор темы, т.к. она должна отражать специфику магистерской программы направления подготовки и цель предполагаемого исследования.

Обучающийся в соответствии со своими научными и практическими интересами может:

- выбрать тему из предлагаемого перечня (Приложение А);
- самостоятельно либо совместно с научным руководителем сформулировать тему ВКР с обоснованием её целесообразности.

Тема ВКР может быть предложена организацией, деятельность которой соответствует профессиональным компетенциям, осваиваемым в рамках ОП ВО (Профильной организацией), с которой университет заключил договор о сотрудничестве, договор о базах практики, договоров на проведение практики. В этом случае Профильная организация оформляет заявку на разработку конкретной темы в виде письма на имя директора Института менеджмента.

Формулировка темы должна соответствовать следующим требованиям: соответствовать специфике магистерской программы; должна отражать цель планируемого исследования; содержать проблематику, актуальную для современных условий, решение которой будет иметь теоретическую и практическую значимость; быть понятной, иметь предельную краткость (без придаточных предложений, причастных и деепричастных оборотов).

Обучающиеся согласовывают тему ВКР с руководителем магистерской программы.

После определения темы обучающийся пишет заявление об утверждении темы ВКР на имя заведующего кафедрой по установленному образцу.

Выбор тем ВКР и их утверждение на заседании кафедры менеджмента должны быть завершены до даты, регламентированной Положением о государственной итоговой аттестации выпускников ОГУ, осваивающих образовательные программы высшего образования.

После выбора темы ее название указывается в заявлении студента на утверждение темы и научного руководителя ВКР, которое с подписью, подтверждающей согласие научного руководителя, передается на кафедру. После этого обучающийся совместно с научным руководителем составляет индивидуальный план работы студента, обучающегося по программе магистерской подготовки, и составляется план на ВКР (Приложение Б).

Тема ВКР и руководитель, а также их изменение (в случае необходимости) утверждаются приказом ректора в сроки, регламентируемые Положением о государственной итоговой аттестации выпускников ОГУ, осваивающих образовательные программы высшего образования.

На защиту допускаются ВКР, соответствующие изданному приказу по темам и научным руководителям.

5 Требования к содержанию и оформлению структурных элементов текстовой части ВКР

ВКР состоит из пояснительной записки (текстовой части) и иллюстративного материала (графической части) - СТО 02069024.101-2015 Работы студенческие. Общие требования и правила оформления (URL:http://www.osu.ru/docs/official/standart/standart_101-2015_.pdf).

Текстовая часть ВКР содержит следующие структурные элементы, располагающиеся в следующей последовательности:

- обложка пояснительной записки;
- титульный лист;

- индивидуальный план работы студента, обучающегося по программе магистерской подготовки;

- аннотация (на русском и иностранном языках);
- содержание;
- введение;
- основная часть, состоящая из трех разделов;
- заключение;
- список использованных источников;
- обозначения и сокращения (при необходимости);
- приложения.

Текстовая часть ВКР брошюруется. В нее вкладываются заполненные и подписанные бланки:

- лист нормоконтроля ВКР;
- отзыв руководителя о ВКР;
- рецензия на ВКР;
- заключение об оригинальности текста ВКР, сформированное системой «Антиплагиат» (с оригинальностью не менее 65 %).

Примеры оформления структурных элементов ВКР представлены в Приложениях Г - Ж.

Иллюстративный материал может быть выполнен:

- графическим способом на листах формата А4 в виде таблично-справочного материала;
- в виде слайдов, демонстрируемых на экране с помощью проектора;
- в виде графических материалов, выполненных с помощью компьютера на диске и демонстрируемых на защите ВКР с помощью соответствующего оборудования.

Обложка пояснительной записки к ВКР выполняется в соответствии с СТО 02069024.101-2015 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Титульный лист является первым листом ВКР. Переносы слов в надписях титульного листа не допускаются. На титульном листе указывают классификационный код (см. СТО 02069024.101-2015, раздел 12). Требования к оформлению титульного листа курсовой работы и ее содержания приведены в СТО 02069024.101-2015 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

После титульного листа располагают индивидуальный план работы студента, обучающегося по программе магистерской подготовки, включающий в себя научно-исследовательскую часть магистерской программы (с наименованием этапов, позиций исследовательской работы), календарный план подготовки ВКР, дополнения и изменения в индивидуальный план (Приложение В). Утверждает индивидуальный план работы студента, обучающегося по программе магистерской подготовки, научный руководитель, заведующий кафедрой менеджмента и руководитель магистерской программы.

Аннотация является третьим листом ВКР и представляет собой ее характеристику с точки зрения содержания, назначения и новизны ее результатов. Аннотация в краткой лаконичной форме информирует о том, что было сделано в работе в целом, какие результаты получены и на основании каких действий. Структура аннотации представлена в Приложении Г.

Содержание включает введение, порядковые номера и заголовки разделов, подразделов, заключение, список использованных источников, приложения с указанием их обозначений и заголовков. Содержание должно быть развернутым, состоящим из трех глав (разделов), которые, в свою очередь, включают по три параграфа (подраздела). После заголовка каждого из указанных структурных элементов ставят многоточие, а затем приводят номер страницы, с которой начинается данный структурный элемент.

Элемент ВКР «Содержание» размещают после аннотации, начиная с нового листа. Пример содержания приведен в Приложении Д.

Введение размещают на отдельном листе после содержания. Введение является вступлением к ВКР. Введение должно содержать все фундаментальные

положения, объяснению которых посвящена работа: актуальность выбранной темы, степень ее научной разработанности, цель и содержание поставленных задач, объект и предмет исследования, методика исследования, его эмпирическая база, положения исследования, имеющие теоретическую и практическую значимость, полученные лично автором, вынесенные на защиту, теоретическая значимость и прикладная ценность полученных результатов, апробация исследования, структура работы. Примерный объем введения – 2-3 страницы компьютерного текста. Структура введения представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Структура введения ВКР

Элемент	Содержание
1	2
Актуальность темы исследования (объемом около одной страницы)	Предполагает соответствие темы ВКР современному состоянию науки, ее реальным потребностям, что, в сущности, и определяет научную и практическую ценность полученных в дальнейшем результатов исследования. Желательно при демонстрации актуальности привести ряд статистических или фактических данных, характеризующих важность проблемы.
Степень научной разработанности тематики исследования	Перечисляются отечественные и западные ученые, в трудах которых рассматривается тема ВКР, и констатируется степень ее изученности и проработанности, существующие пробелы в изучении проблемы.
Цель исследования	Предполагает формулировку предположительного конечного результата работы и отображается, как правило, в теме ВКР. Цель отвечает на вопрос: «что должно быть достигнуто в ходе выполнения работы?». Например, <i>«уточнение теоретических и разработка методических положений по совершенствованию оценочной системы для диагностики цепей поставок предприятия»</i> .
Задачи исследования	Определяются исходя из развития цели ВКР. Задачи должны быть ответом на вопрос: «Как будет достигнута цель исследования?» Задачи ВКР, как правило, формулируются по содержанию разделов. Пример задач: <i>рассмотреть понятие, структуру и виды цепей поставок; уточнить понятие «оценочная система» применительно к диагностике цепей поставок предприятия и обозначены ее элементы; рассмотреть основные подходы к диагностике функционирования цепей поставок; разработать и апробировать методику диагностики цепей поставок предприятия легкой промышленности и т.д.</i>
Объект исследования	Та часть реальности (процесс, явление, знание, порождающие проблемную ситуацию), которая изучается и/или преобразуется исследователем. Например – <i>«оценочная система для диагностики цепей поставок предприятия»</i> .

Продолжение таблицы 1

1	2
Предмет исследования	Находится в границах объекта исследования в определённом аспекте рассмотрения; зафиксированные в опыте и включённые в процесс практической деятельности человека стороны, свойства и отношения объектов, исследуемые с определённой целью в данных условиях и обстоятельствах. Например – <i>«экономические и организационные отношения, возникающие в процессе разработки оценочной системы для диагностики цепей поставок предприятия»</i> .
Теоретико - методическая основа исследования	Перечисляется, что явилось базой исследования: нормативно-правовые документы, фундаментальные труды отечественных и зарубежных учёных в исследуемой области и т.д. Приводятся методы, используемые при написании ВКР, например, <i>наблюдение, опрос, аналитические, статистические, математические, эвристические и другие методы</i> .
Положения исследования, имеющие теоретическую и практическую значимость, полученные лично автором (не менее трех пунктов)	Приводятся результаты исследования, отличающиеся оригинальностью и новизной в сравнении с известными разработками по аналогичной проблематике. Например, это может быть уточнение понятий, классификация объектов, алгоритм, методика, механизм и т.п.
Практическая значимость исследования	Излагается возможность внедрения результатов исследования в деятельность объектов или применения их на практике (с указанием области применения и оценки эффективности)
Апробация результатов исследования	Перечисляются конференции, где обсуждались основные положения и результаты исследования. Приводится количество и объем печатных работ по теме ВКР (не менее двух изданных работ в виде статей).
Структура и объем работы	Перечисляются структурные элементы ВКР, и аннотировано излагается их содержание

Введение оформляется в виде текстового материала, без графических иллюстраций и формул. Ссылки на список литературы во введении обычно не приводят. Пример введения ВКР представлен в Приложении Е.

Основная часть должна соответствовать индивидуальному плану и рекомендациям, изложенным в методических указаниях по выполнению ВКР.

Основная часть ВКР состоит из трех разделов. Рекомендуется придерживаться следующей структуры основной части ВКР:

1 Теоретические основы темы ВКР.

2 Методика исследования проблемы и ее апробация в рамках темы ВКР на объекте исследования.

3 Разработка рекомендаций и мероприятий по решению рассматриваемой проблемы на исследуемом объекте.

Разделы основной части ВКР делятся на подразделы – по три в каждом.

Для нумерации подразделов используются арабские цифры 1.1, 2.1 и т.п. Названия подразделов отражают основные теоретические и практические аспекты темы ВКР и соответствуют задачам, сформулированным во введении.

При раскрытии темы в основной части ВКР обучающиеся должны:

- использовать теоретико-методическую базу, позволяющую смоделировать конкретную ситуацию, т.е. желаемые условия функционирования объекта исследования (как должно быть в идеале);

- использовать эмпирическую базу (фактические условия функционирования объекта исследования);

- использовать перечень рекомендаций, осуществление которых позволит в определенной степени:

- 1) минимизировать или не допустить возможность неблагоприятной ситуации;

- 2) совершенствовать имеющиеся место недоработки;

- 3) сформулировать мероприятия, позволяющие преобразовать слабые стороны деятельности предприятия в сильные;

- 4) предложить мероприятия, позволяющие устранить угрозы и максимальным образом использовать имеющиеся возможности.

В конце каждого подраздела следует формулировать выводы (примерный объем - полстраницы), отражающие раскрытие составных частей названия подраздела. Выводы также пишут в конце каждого раздела. Выводы должны логически завершать проведенные рассуждения, быть краткими, конкретными и вытекать из изложенного материала.

При этом нужно соблюдать следующие правила:

- выводы должны быть нетривиальными (вывод «Товар – это продукт труда, предназначенный для продажи или обмена» и так очевиден);

- в качестве выводов следует формулировать полученные в данном подразделе или разделе конечные результаты, а не промежуточные;

- при формулировании выводов нецелесообразно приводить положения, которые не важны для изложения последующего материала и не вытекают из цели работы.

Первый раздел носит теоретический характер. В нем даётся обзор и анализ подобранной по теме исследования научной литературы. В этом разделе излагается сущность основных понятий и категорий по исследуемой тематике, даётся общая постановка проблемы (вопроса), её теоретические аспекты. Выводится уточненное авторское определение исследуемого понятия или категории по теме ВКР, раскрывая первый пункт положений исследования, имеющих теоретическую и практическую значимость, полученных лично автором.

Содержание первого раздела ВКР может быть следующим:

- раскрыть сущность и содержание понятий в области исследуемой проблемы, проведя при этом анализ мнений различных авторов и выражая собственную точку зрения;

- выявить необходимость и цели объекта, явления, процесса, исследуемого в ВКР;

- рассмотреть принципы, методы, процесс, технологии и т.д. предмета исследования.

При этом обязательным требованием является ссылка на литературные источники (в квадратных скобках) и фамилии авторов определений, классификаций, методик и т.д.

Название раздела должно соответствовать названию работы, но не повторять его, при этом должны подчёркиваться теоретические аспекты работы.

Объём раздела – 25-35 страниц, объём каждого подраздела должен быть 8 - 10 страниц. Все подразделы должны иметь примерно одинаковый объём в страницах.

Второй раздел носит методико-практический характер, его основу составляют методика исследования существующей проблемы и материалы практики объекта исследования. В ней автор демонстрирует практическое применение (апробацию) теоретических моделей и существующих методик исследования на объекте исследования; анализирует проблемные ситуации деятельности объекта исследования или разработки модели. Основная цель этого раздела – описание и анализ, в соответствии с профилем обучения, самостоятельного и значимого для будущей профессии практического исследования по определенной методике.

Данный раздел ВКР может содержать:

- анализ существующего методического инструментария исследования проблемы по теме исследования;
- дополнение (доработка) имеющихся методик на основе анализа их преимуществ и недостатков, раскрывая второй пункт положений исследования, имеющих теоретическую и практическую значимость, полученных лично автором;
- проведение анализа и оценки существующего положения дел в области исследуемой темы с использованием определенной методики и на основе материалов практики (на примере либо трех предприятий, либо отрасли, либо территории);
- выявление проблем, а также факторов и причин их возникновения на объекте исследования в результате проведенного анализа;
- обоснование необходимости разработки методических и/или практических рекомендаций по совершенствованию объекта исследования в области темы ВКР.

Материалами для анализа могут быть планы работы, отчетность объекта исследования (за последние 3 года) и другая служебная документация, изученная обучающимся во время прохождения преддипломной практики.

Название раздела идентично названию ВКР, но в нём подчёркивается практический (аналитический) характер работы.

Объём раздела – 25-35 страниц, объём каждого подраздела должен быть 8 - 10 страниц. Все подразделы должны иметь примерно одинаковый объём в страницах.

Третий раздел носит рекомендательно-практический характер. В нём, в соответствии с темой ВКР, предлагаются приоритетные направления развития объекта исследования в области исследования, рекомендации по решению проблем объекта исследования, совершенствованию принципов, методов, структур, процессов в рамках объекта и предмета исследования, повышающих их эффективность. Цель раздела – разработка и обоснование практических рекомендаций и предложений по результатам анализа.

Рекомендательная часть может содержать:

- обозначение приоритетов развития объекта исследования в рамках темы ВКР;
- формирование алгоритмов процессов, процедур принятия управленческого решения по совершенствованию объекта исследования и механизма их реализации;
- экономическое обоснование авторских рекомендаций.

Рекомендации по решению обозначенных проблем должны быть полными, аргументированными, учитывать специфику объекта и предмета исследования и раскрывать третий пункт положений исследования, имеющих теоретическую и практическую значимость, полученных лично автором.

Необходимо также выработать организационно-экономический механизм реализации предложенных рекомендаций.

Основным требованием к содержанию третьей главы ВКР является четкость, последовательность и экономическая обоснованность предложений и

рекомендаций. Масштаб предлагаемых мероприятий может быть различным: на уровне предприятий, схожих по отраслевому признаку и другим параметрам; на уровне отрасли; на уровне территории. В качестве рекомендаций может выступать формирование или оптимизация процесса, системы, механизма; корректировка, внесение поправок к каким-либо методикам; совершенствование отдельных положений в рамках исследуемых вопросов.

Для осуществления экономического обоснования предложенных мероприятий рекомендуется соотнести возможные результаты, которые предполагается получить в результате внедрения этих мероприятий, и определить затраты на их реализацию. Кроме того, необходимо определить эффективность мероприятий путем сопоставления показателей до и после внедрения мероприятий. Можно также обосновать предложенные рекомендации с позиции социальной значимости.

Третий раздел ВКР может быть представлен также в качестве проекта. Разработанные проект или программа, новый продукт, бизнес-план или дополнительные услуги по расширению деятельности объекта исследования должны быть подробно раскрыты по содержанию, целесообразности введения и результативности осуществления. Предлагаемые мероприятия должны быть направлены на разрешение выявленных проблем, повышение эффективности управления, прибыльности, организационного, социального, экономического уровня развития объекта исследования, его конкурентоспособности, улучшения имиджа.

Все мероприятия должны быть обоснованы экономически посредством расчета основных финансово-экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия, полученного в результате внедрения мероприятий и рекомендаций, предложенных обучающимися в проектной части ВКР в сопоставлении с показателями, рассчитанными в аналитической части. Также могут быть рассчитаны иные экономические показатели, определяющие эффективность предлагаемых мероприятий и рекомендаций. Расчеты должны выполняться в соответствии с действующими методиками.

Объём раздела – 25-35 страниц, объём каждого подраздела должен быть 8-10 страниц. Все подразделы должны иметь примерно одинаковый объём страниц.

Все разделы ВКР должны быть взаимоувязаны между собой, и иметь логические переходы от одного к другому.

В заключении даются краткие выводы по результатам выполненной работы, оценка полноты решения поставленных во введении задач, рекомендации по конкретному использованию результатов работы, научную, экономическую и социальную значимость по каждой рекомендации. Выводы должны раскрывать содержание положений исследования, имеющих теоретическую и практическую значимость, полученных лично автором.

Элемент ВКР «Заключение» размещают на отдельном листе после основной части. Пример заключения приведён в Приложении Ж.

Структурный элемент ВКР «Список использованных источников» размещают после заключения. В список использованных источников включают источники, на которые имеются ссылки в тексте ВКР, количество источников - не менее 50 наименований. Список использованных источников должен содержать литературу и периодические издания за последние пять лет, причем учебники и учебные пособия должны составлять не более 10 %.

Сведения об источниках следует располагать в порядке появления ссылок в тексте или по алфавиту, нумеровать арабскими цифрами без точки и печатать с абзацного отступа. Ссылки в тексте приводят в квадратных скобках. Пример – «[5]», «[7, 8, 9]», «[8-13, 44-56]». Нумерация источников в списке сохраняется сквозная.

Оформление использованных в ВКР источников осуществляется в соответствии с СТО 02069024.101-2015 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Материал, дополняющий основную часть ВКР, оформляют в виде приложений. В приложениях целесообразно приводить графический материал большого объёма и формата, таблицы большого формата, описания алгоритмов

и программ, задач, решаемых на ЭВМ и т.д. Количество приложений должно быть не менее двух.

Приложения следует оформлять в соответствии с СТО 02069024.101-2015 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Приложения должны иметь общую с остальной частью ВКР сквозную нумерацию страниц. В тексте ВКР на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте ВКР.

Общий объем ВКР – не менее 80 листов.

Общие требования к построению и оформлению ВКР представлены в СТО 02069024.101-2015 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

6 Рекомендации по работе с источниками

На подготовительном этапе написания ВКР очень важным является подбор необходимой литературы и сбор практических и статистических материалов. При этом рекомендуется использовать следующие источники преимущественно за последние пять лет:

- научную литературу по выбранной тематике – авторефераты диссертаций, монографии, учебники, учебные пособия, практикумы и т.п. Число учебников и учебных пособий в списке источников не должно превышать 10 % от общего числа источников;

- периодические издания – газеты и журналы, освещающие проблемы в исследуемой области;

- законодательные и нормативно - правовые материалы, действующие на момент написания ВКР и регламентирующие сферу исследуемой проблемы;

- статистические сборники;

- интернет-обзоры отраслевых рынков;

- материалы производственно-хозяйственной и управленческой деятельности предприятий, организаций, собранные обучающимися за время прохождения практики и (или) сбора информации для выполнения работы.

Начинать изучение литературы следует с нормативно-правовых актов и учебников. При подборе нормативно-правовых актов необходимо использовать возможности тематического поиска документов в справочно-информационных системах «Гарант», «Консультант», «Кодекс» и т.п. Это значительно облегчит тематический поиск необходимых нормативных документов и позволит сориентироваться в современных аспектах выбранной темы. После тщательного изучения используемых источников следует начать подбор практических данных. Из материалов практики можно использовать:

- отчеты и справки подразделений;
- типовые положения о подразделениях;
- должностные инструкции работников;
- схемы документооборота (формы, документы, исходящие и входящие данные и т.д.);
- данные бухгалтерского и управленческого учета;
- договора о поставках, купли-продажи, выполнения услуг и т.п.;
- результаты анкетного и устного опроса работников, контрагентов и т.д.

Статистический и аналитический материал, связанный с протекающими в экономике процессами, можно получить, воспользовавшись ресурсами Интернет. Наиболее используемые поисковые системы: Google, Rambler, Yandex.

Лучшим помощником обучающихся при написании ВКР является научная библиотека ОГУ, которая предоставляет им современные библиотечно-информационные услуги, где широко представлена различная литература в бумажном и электронном виде.

Очень полезными в поиске информации могут быть электронные ресурсы научной библиотеки ОГУ, которая предоставляет доступ к полнотекстовым

базам данных зарубежных и отечественных научных журналов и книг, доступных со всех компьютеров ОГУ и читальных залов библиотеки.

При подготовке ВКР также можно использовать библиотеки, представленные в Интернете:

- Государственная публичная научно-техническая библиотека России: <http://www.apntb.ru/>;
- Российская государственная библиотека: <http://www.rsl.ru/>;
- Всероссийская государственная библиотека иностранной литературы: <http://www.libfl.ru/>;
- Библиотека Российской Академии Наук: <http://www.ras.ru/>

Немалую помощь обучающимся в сборе информации для написания ВКР могут оказать электронные книги различных издательств:

- <http://book.ru/>;
- <http://ibooks.ru/>;
- <http://e.lanbook.com/>;
- <http://knigafund.ru/>;
- <https://www.scopus.com/>;
- <https://link.springer.com/>;
- <http://apps.webofknowledge.com/>;
- <https://scholar.google.ru> и др.

Список подобранных источников следует согласовать с руководителем ВКР.

Значительный объем в списке использованных источников ВКР должны составлять статьи из периодических изданий, широко представленных в научной библиотеке ОГУ. При подготовке ВКР рекомендуется использовать следующие периодические издания:

- Вопросы экономики : журнал. - М. : Агентство «Роспечать»;
- Менеджмент в России и за рубежом : журнал. - М. : Агентство «Роспечать»;
- Методы менеджмента качества : журнал. - М. : Агентство «Роспечать»;

- Проблемы теории и практики управления : журнал. - М. : Агентство «Роспечать»;

- Российское предпринимательство : журнал. - М. : Агентство «Роспечать» и др.

7 Стиль изложения ВКР

Текст ВКР должен быть логически последовательным, точным, необходимым и достаточным для раскрытия темы.

В тексте ВКР следует применять термины, определения, обозначения и сокращения, установленные действующими стандартами и общепринятыми нормами. Не допускается применять:

- обороты разговорной речи, техницизмы, и профессионализмы;
- для одного и того же понятия различные научно-технические термины при наличии равнозначных слов и терминов в русском языке;
- произвольные словообразования.

ВКР должна быть выдержана в стиле письменной научной речи, который обладает некоторыми характерными особенностями.

Прежде всего, стилю письменной научной речи характерно использование конструкций, исключающих употребление местоимения первого лица единственного и множественного числа, местоимений второго лица единственного числа.

При этом рекомендуется использовать следующие варианты: неопределенно-личные предложения, формы изложения от третьего лица, предложения со страдательным залогом.

В научном тексте нельзя использовать разговорно-просторечную лексику.

Нужно использовать терминологические названия.

Если есть сомнения в стилистической окраске слова, лучше обратиться к словарю.

Словари:

- <http://slovari.yandex.ru/>;
- <http://dic.academic.ru/>;
- <http://mirslovarei.com/>;
- <http://www.vseslova.ru/>.

Перечень изданных словарей на материальном носителе:

- Энциклопедический словарь Брокгауза и Евфрона;
- Большая Советская энциклопедия;
- Толковый словарь Даля;
- Толковый словарь Ожегова;
- Толковый словарь Ушакова;
- Толковый словарь Ефремовой;
- Современная энциклопедия;
- Большой энциклопедический словарь;
- Экономика, юриспруденция;
- Словарь бизнес терминов;
- Словарь юридических терминов;
- Финансовый словарь;
- Экономический словарь;
- Словарь депозитарных терминов;
- Словарь терминов антикризисного управления и др.

8 Порядок представления к защите ВКР

Процесс проектирования ВКР завершается ее предзащитой. Предзащита (за исключением повторной) проходит в назначенные кафедрой сроки, но не позднее, чем за две недели до защиты ВКР. Состав комиссии и график предзащиты определяется выпускающей кафедрой. В соответствии с календарным графиком обучающийся должен представить руководителю заверченный вариант ВКР. К моменту предзащиты ВКР должна быть распечатана и подписана ее руководителем (это является допуском

обучающегося к прохождению предзащиты). В ходе предзащиты проверяется соответствие изложенного в ВКР материала заявленной теме, оценивается структура и содержание ВКР, ее оформление.

Обучающемуся, не допущенному к предварительной защите, назначается дата повторной предзащиты. В случае успешного прохождения процедуры предзащиты (повторной предзащиты) обучающийся получает бланк отзыва руководителя ВКР.

Завершенная ВКР проходит нормализационный контроль (нормоконтроль). Нормоконтроль является завершающим этапом разработки ВКР и производится в соответствии с СТО 02069024.101–2015 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Нормоконтролер назначается заведующим кафедрой менеджмента из состава преподавателей кафедры.

На нормоконтроль обучающимся представляются:

- оформленный бланк обложки ВКР;
- оформленный и подписанный обучающимся и руководителем ВКР титульный лист;
- заполненный и утверждённый индивидуальный план работы студента, обучающегося по программе магистерской подготовки;
- оформленный и подписанный бланк «Отзыв руководителя о ВКР»;
- текст ВКР (в несброшюрованном виде) и раздаточный материал (на листах в формате А4 в количестве не менее 8 шт.);
- заключение об оригинальности текста ВКР, сформированное системой «Антиплагиат» (оригинальность ВКР должна составлять не менее 65 %).

Нормоконтролером заполняется соответствующий бланк, форма которого представлена в СТО 02069024.101–2015 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Прошедшая нормоконтроль ВКР, вместе с утвержденным Планом ВКР, заполненными бланками «Отзыв руководителя о ВКР», «Лист нормоконтроля ВКР», «Рецензия на выполненную ВКР» и заключением об оригинальности

текста ВКР, сформированное системой «Антиплагиат», передается заведующему кафедры менеджмента на проверку и визирование в установленные сроки.

Для проведения рецензирования ВКР направляется одному или нескольким рецензентам из числа лиц, не являющихся сотрудниками кафедры либо факультета, либо организации, в которой выполнена ВКР, предпочтительнее являющихся работниками сторонних организаций. Рецензент проводит анализ ВКР и представляет письменную рецензию на указанную работу. Если ВКР имеет междисциплинарный характер, она направляется нескольким рецензентам.

Рецензия оформляется на соответствующем бланке, форма которого представлена в СТО 02069024.101–2015 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Завершенная ВКР с подписями обучающегося и руководителя ВКР на титульном листе, прошедшая нормоконтроль, вместе с отзывом руководителя ВКР и рецензией, представляется для заключения заведующему кафедрой о допуске к защите.

Вместе с ВКР в сброшюрованном виде обучающийся должен представить на диске (CD, CD-RW, CD-R и др.) следующие документы:

а) файл с полным текстом ВКР в word-формате с названием – «ВКР_ФамилияИнициалы_№группы_дата защиты», например, ВКР_ИвановИИ_16Мен(м)ЛМЦП_20062019;

б) файл с полным текстом ВКР в pdf-формате с аналогичным названием, как файл word-формате;

в) скан-копии в pdf-формате:

1) аннотации, пример названия файла – «Аннотация_ИвановИИ»;

2) отзыва руководителя о ВКР, пример названия файла – «Отзыв_ИвановИИ»;

3) заключения об оригинальности текста ВКР, пример названия файла – «Антиплагиат_ИвановИИ»;

4) рецензии на ВКР, пример названия файла – «Рецензия_ИвановИИ»;

5) справки о внедрении (при наличии) - пример названия файла – «Справка_о_внедрении_ИвановИИ».

Все документы размещать в формате PDF суммарным объемом не более 30 Мбайт.

К защите ВКР допускаются обучающиеся, успешно прошедшие все установленные образовательной программой этапы промежуточной аттестации, успешно сдавшие государственный экзамен (при наличии), прошедшие предзащиту и представившие в установленный срок ВКР и следующие документы:

- оформленная и подписанная соответствующим образом сброшюрованная ВКР;

- рецензия на ВКР;

- отзыв руководителя о ВКР;

- лист нормоконтроля;

- заключение об оригинальности текста ВКР, сформированное системой «Антиплагиат» (с оригинальностью не менее 65 %);

- справка о внедрении результатов ВКР (при наличии), форма которой приведена в Приложении И.

Подписи и даты подписания на всех листах ВКР и на документах, прилагаемых к ВКР, выполняются синими чернилами шариковой ручкой.

Вышеуказанный перечень документов вместе с распоряжением директора Института менеджмента о допуске к защите обучающихся, успешно прошедших все этапы, установленные образовательной программой, до начала защиты представляются в ГЭК.

9 Защита ВКР

Защита ВКР происходит на открытом заседании ГЭК.

В процессе защиты ВКР обучающийся делает доклад об основных результатах проведенного исследования, иллюстрированный слайдами презентации и таблично-справочными материалами.

Время, отводимое на доклад составляет не более 15 минут.

Доклад представляет собой краткое изложение содержания ВКР. Текст доклада обучающегося должен занимать 3-4 страницы (компьютерный набор через 1,5 интервала, размер шрифта -14).

В выступление необходимо включить следующие сведения:

- приветствие членам ГЭК;
- цель и задачи ВКР;
- обоснование актуальности темы (не более 3-4 предложений);
- положения исследования, имеющие теоретическую и практическую значимость, полученные лично автором;
- результаты анализа, проведенного в ВКР;
- выявленные на объекте исследования проблемы по теме ВКР и рекомендации по их решению;
- перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы.

Доклад излагается научным языком, в свободной доходчивой форме.

По окончании доклада обучающемуся задают вопросы председатель, члены ГЭК, присутствующие. Вопросы могут относиться к теме ВКР, а также к общеобразовательному или специальному курсу. Обучающемуся разрешается пользоваться своей работой, раздаточным материалом и слайдами. По докладу и ответам на вопросы ГЭК судит о широте кругозора обучающегося, его эрудиции, умении публично выступать, и аргументировано отстаивать свою точку зрения при ответах на вопросы.

После ответов обучающегося на вопросы зачитывается отзыв руководителя о ВКР, а также оглашается рецензия (обучающийся вправе ответить на замечания рецензента, дав соответствующие разъяснения). Затем предоставляется заключительное слово обучающемуся.

После этого защита обучающимся ВКР считается состоявшейся. Результаты защиты объявляются председателем ГЭК в день защиты.

Оценивается работа по 4-х балльной системе (отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно). Оценка выставляется с учетом теоретической и практической подготовки обучающегося, качества выполнения, оформления и защиты ВКР. Члены ГЭК отмечают положения исследования, имеющие теоретическую и практическую значимость, полученные лично автором, актуальность темы ВКР, степень ее научной проработки, качество использования методического инструментария, практическую значимость результатов ВКР.

Заседание ГЭК по каждой защите ВКР оформляется протоколом. В протокол вносятся оценки, задаваемые вопросы, ответы, особое мнение и решение комиссии о выдаче обучающемуся диплома (с отличием или без отличия). Протокол подписывается Председателем и членами ГЭК.

После заседания ГЭК и оформления протоколов обучающимся объявляются результаты защиты ВКР.

ВКР размещаются в электронно-библиотечной системе (ЭБС) университета и проверяются на объем заимствований. Выпускники, предоставляя электронную версию ВКР в формате PDF лицу на кафедре, ответственному за размещение ВКР в ЭБС, должны оформить соответствующим образом соглашение на размещение текста ВКР в ЭБС.

После защиты все ВКР в регламентированные сроки в бумажном виде с материалами и документами передаются в архив Оренбургского государственного университета.

Обучающийся, не прошедший государственную итоговую аттестацию в связи с неявкой на защиту ВКР по уважительной причине (временная нетрудоспособность, исполнение общественных или государственных обязанностей, вызов в суд, транспортные проблемы (отмена рейса, отсутствие билетов, погодные условия) или в других случаях с учетом конкретных обстоятельств, подтверждающих их чрезвычайный и неотвратимый характер,

вправе пройти ее в течение 6 месяцев после завершения государственной итоговой аттестации.

Обучающийся должен представить в Институт менеджмента документ, подтверждающий уважительность причины его отсутствия.

Обучающийся, не прошедший государственное аттестационное испытание в связи с неявкой на защиту ВКР по неуважительной причине или в связи с получением оценки «неудовлетворительно», отчисляется из университета с выдачей справки об обучении как не выполнивший обязанностей по добросовестному освоению образовательной программы и выполнению учебного плана.

Лицо, не прошедшее государственную итоговую аттестацию, может повторно пройти государственную итоговую аттестацию не ранее чем через 10 месяцев и не позднее чем через пять лет после срока проведения государственной итоговой аттестации, не пройденной обучающимся. Повторно пройти государственную итоговую аттестацию можно не более двух раз.

Для повторного прохождения государственной итоговой аттестации указанное лицо по его заявлению восстанавливается в организации на период времени, установленный организацией, но не менее периода времени, предусмотренного календарным учебным графиком для государственной итоговой аттестации по соответствующей образовательной программе.

При повторном прохождении государственной итоговой аттестации по желанию обучающегося решением кафедры ему может быть установлена иная тема и закреплен новый научный руководитель ВКР.

Диплом об окончании вуза и приложение к нему (выписка из зачетной ведомости) выдаются ОГУ после оформления всех требуемых (в установленном порядке) документов.

Приложение А

(справочное)

Перечень примерных тем ВКР

Примерная тематика выпускных квалификационных работ для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Инновационные стратегии производственного менеджмента»

1 Внедрение системы бизнес - планирования при реализации проектного подхода в деятельности предприятия.

2 Разработка механизма совершенствования производства на предприятии в условиях цифровой экономики.

3 Согласование долгосрочных интересов организации на основе стратегических партнерств.

4 Формирование и реализация инновационных стратегий компании.

5 Разработка и реализация инновационных и стратегических проектов на предприятии.

6 Стратегическое управление инновационной деятельностью производственного предприятия.

7 Разработка модели организационных изменений производственного предприятия.

8 Организационное развитие предприятия на основе реализации концепции бережливого производства.

9 Применение системного анализа в управлении организационными изменениями предприятия.

10 Повышение результативности роли руководителя при проведении изменений в организации.

11 Повышение конкурентоспособности предприятия за счет оптимизации бизнес-процессов.

12 Внедрение сетевых моделей управления бизнесом в деятельность

предприятия.

13 Управление компанией на основе системы сбалансированных показателей (или ключевых показателей эффективности).

14 Совершенствование механизма финансирования инвестиционных проектов на производственных предприятиях.

15 Бизнес-планирование в управление инвестиционным проектом на предприятии.

16 Формирование механизма управления проектной организацией.

17 Разработка механизма реализации процессного подхода к управлению производственным предприятием.

18 Разработка системы управления бизнес-процессами организации.

19 Развитие процессно-ориентированной организации.

20 Механизм развития производственных предприятий сельских территорий в условиях кризиса.

21 Повышение конкурентоспособности предприятия за счет создания стратегического альянса.

22 Разработка стратегии формирования продукта на разных этапах его жизненного цикла.

23 Разработка стратегии развития производственной компании.

24 Разработка стратегии развития диверсифицированной компании.

25 Разработка организационной структуры торгово-производственной компании.

26 Разработка концепции сбора данных при проведении комплексного анализа производственно-экономической ситуации на предприятии.

27 Разработка программы организационных изменений на основе стратегического анализа деятельности предприятия.

28 Формирование стратегии компании с использованием модели DELTA.

29 Формирование интеграционного механизма управления производственной деятельностью организации на основе системного подхода.

30 Рационализация модели выработки и принятия стратегических решений в компании.

Примерная тематика выпускных квалификационных работ для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Антикризисное бизнес-регулирование»

1 Преодоление экономической несостоятельности предприятия в рамках антикризисного управления.

2 Управление финансовой деятельностью организации в рамках антикризисного бизнес-регулирования.

3 Организационно-экономический механизм антикризисного управления сельскохозяйственными предприятиями.

4 Антикризисное бизнес-регулирование деятельности предприятия в современных экономических условиях.

5 Формирование системы управления бизнесом на основе контроллинга.

6 Формирование социальной ответственности бизнеса в экономике региона.

7 Механизм преодоления кризисных состояний предприятий (по отраслям).

8 Бизнес-регулирование деятельности предприятия в условиях кризиса.

9 Разработка финансового механизма обеспечения устойчивости предприятия.

10 Управление инвестиционной привлекательностью предприятий (по отраслям).

11 Экономико-правовой механизм управления предпринимательскими структурами.

12 Формирование антикризисной кадровой политики на предприятии.

13 Повышение эффективности предприятия на основе

совершенствования механизма мониторинга.

14 Применение информационных технологий для поддержки антикризисных решений предприятия.

15 Совершенствование системы учета основных средств предприятия на основе принципов антикризисного управления.

16 Ренжиниринг бизнес-процессов в антикризисном управлении предприятием.

17 Антикризисное бизнес-регулирование в ходе конкурентного производства.

18 Управление кадровым потенциалом как инструмент антикризисного бизнес-регулирования.

19 Механизм антикризисного управления организацией финансовой сферы.

20 Планирование реструктуризации бизнеса в условиях кризиса с использованием информационных технологий.

21 Совершенствование механизма антикризисного управления предприятиями сервиса.

22 Разработка механизма адаптации торговой организации к кризисной среде.

23 Совершенствование управления бизнесом в условиях кризиса (по сферам деятельности).

24 Предупреждение кризисных ситуаций в организации на основе совершенствования процесса аудита расчетов с поставщиками и подрядчиками.

25 Управление дебиторской задолженностью предприятия в условиях экономического кризиса.

26 Антикризисное бизнес-регулирование деятельности сельскохозяйственного предприятия.

27 Управление развитием бизнеса предприятия в условиях экономической нестабильности.

28 Разработка и реализация антикризисной стратегии на предприятии.

29 Управление инвестиционной привлекательностью предприятий (по

отраслям).

30 Формирование системы риск-менеджмента деловой репутации компании.

Примерная тематика выпускных квалификационных работ для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Логистический менеджмент в цепях поставок»

1 Оптимизация транспортных перевозок производственного предприятия на основе логистического подхода.

2 Оптимизация системы распределения готовой продукции на предприятии (по отраслям).

3 Управление надежностью цепей поставок в логистике.

4 Внедрение логистического подхода в управление транспортно-складским хозяйством производственного предприятия.

5 Повышение эффективности управления предприятием на основе концепции логистики.

6 Повышение эффективности системы складирования на предприятии на основе логистического подхода (по отраслям).

7 Управление системой распределения внешнеторговых логистических потоков.

8 Разработка оценочной системы для диагностики цепей поставок предприятия.

9 Развитие региональной системы логистического обслуживания.

10 Построение сбалансированной модели процесса закупок на предприятии.

11 Повышение эффективности управления промышленным предприятием на основе принципов производственной логистики.

12 Разработка системы управления межфункциональными конфликтами при движении материальных потоков в логистической системе.

- 13 Развитие розничных торговых сетей в логистической системе товародвижения региона.
- 14 Определение параметров оптимизации логистических потоков товародвижения предприятия.
- 15 Организация закупочной деятельности производственного предприятия на основе логистического подхода.
- 16 Проектирование логистических систем обеспечения ресурсами предприятия.
- 17 Логистическая организация производства и распределения продукции.
- 18 Развитие региональной системы логистического обслуживания
- 19 Оптимизация сети распределения торговой компании.
- 20 Оптимизация логистической инфраструктуры предприятия.
- 21 Совершенствование логистического сервиса компании.
- 22 Основные пути развития компании при реализации стратегии логического аутсорсинга.
- 23 Совершенствование логистических процессов компании.
- 24 Совершенствование процессов управления запасами с учетом временной ценности денег.
- 25 Совершенствование логистических процессов компании с учетом факторов неопределенности.
- 26 Совершенствование логистических процессов компании с учетом факторов риска.
- 27 Реорганизация внутрипроизводственной логистической цепи.
- 28 Совершенствование внутрипроизводственной логистики с использованием принципов Lean Production.
- 29 Совершенствование внутрипроизводственной логистики на основе концепции Just-in-Time.
- 30 Совершенствование системы управления запасами предприятия на основе логистического подхода.

Приложение Б
(справочное)
Пример плана ВКР

«Утверждаю»
Зав. кафедрой менеджмента
_____ И.Н. Корабейников
« ____ » _____ 20__ г.

Зав. кафедрой менеджмента
Корабейникову И.Н.
от студента группы 16Мен(м)АБР
Иванова И.И.

**Разработка оценочной системы для диагностики цепей поставок
предприятия**

Введение

1 Теоретические основы разработки оценочной системы для диагностики цепей поставок предприятия

1.1 Цепи поставок: понятие, структура, виды

1.2 Понятие оценочной системы и ее роль в управлении цепями поставок предприятия

1.3 Основные подходы к диагностике функционирования цепей поставок

2 Инструментарий оценки системы для диагностики цепей поставок предприятия

2.1 Анализ методического инструментария оценки системы для диагностики цепей поставок предприятия

2.2 Методика диагностики системы для диагностики цепей поставок предприятия

2.3 Анализ эффективности деятельности системы для диагностики цепей поставок предприятия

3 Рекомендации по разработке оценочной системы для диагностики цепей поставок предприятия

3.1 Приоритеты развития оценочной системы диагностики цепей поставок на основе сбалансированной системы показателей

3.2 Рекомендации по решению проблем предприятия на основе диагностики цепей поставок

3.3 Экономическая эффективность авторских рекомендаций

Заключение

Список использованных источников

Приложения

Дата _____

Подпись студента _____

Подпись научного
руководителя _____

Приложение В

(справочное)

Пример индивидуального плана работы студента, обучающегося по программе магистерской подготовки

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

УТВЕРЖДЕН

Решением Ученого совета

Института менеджмента

(наименование факультета, института)

от «__» _____ 20__ г.

протокол № ____

Директор Института менеджмента

В.В. Боброва

(подпись)

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ СТУДЕНТА, ОБУЧАЮЩЕГОСЯ ПО ПРОГРАММЕ МАГИСТЕРСКОЙ ПОДГОТОВКИ

Иванов Иван Иванович

(Фамилия, имя, отчество)

Кафедра менеджмента

Форма обучения очная

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Руководитель направления подготовки Боброва В. В., д.э.н., доцент

(Фамилия, имя, отчество, ученая степень, ученое звание)

Магистерская программа

Руководитель магистерской программы Корабейников И. Н., к.э.н., доцент

(Фамилия, имя, отчество, ученая степень, ученое звание)

Научный руководитель Петров П.П., к.э.н., доцент

(Фамилия, имя, отчество, ученая степень, ученое звание)

Период обучения в магистратуре: с 20__ г. по 20__ г.

Тема магистерской диссертации

утверждена на заседании кафедры «__» _____ г., протокол № __

Заведующий кафедрой

менеджмента

(подпись)

И.Н. Корабейников

Студент

И.И. Иванов

1 Научно-исследовательская часть магистерской программы

№ семестра	Наименование этапов, позиций исследовательской работы (краткое задание)	Всего		Форма отчетности	Срок аттестации	Отметка научного руководителя о выполнении
		зач. ед.	часов			
1	Составление библиографии по теме ВКР (монографии, диссертации, статьи – не менее 50)			Библиография, Введение план работы	ноябрь 20__ г.	
	Обоснование темы исследования (актуальность, цель и задачи исследования, объект и предмет исследования) – введение ВКР					
	Составление плана работы					
	Обсуждение плана с руководителем и утверждение плана ВКР зав. кафедрой					
2	Анализ научной литературы по теме ВКР			1 глава, статья, тезисы конференции,	май 20__ г.	
	Написание и сдача 1 главы ВКР					
	Обсуждение и исправление замечаний по 1 главе ВКР					
	Подготовка и опубликование статьи по 1 главе					
	Выступление на конференции по теме исследования					
3	Сбор аналитического материала по объекту исследования			2 глава, статья	декабрь 20__ г.	
	Выбор методического обеспечения для проведения исследования					
	Анализ практического материала в рамках темы					
	Подготовка и сдача 2 главы ВКР					
	Обсуждение и исправление замечаний по 2 главе ВКР					
	Подготовка статьи по 2 главе ВКР					
4	Разработка рекомендаций по итогам проведенного исследования			3 глава, статья, заключение, выпускная квалификационная работа	май 20__ г.	
	Подготовка и сдача 3 главы ВКР					
	Обсуждение и исправление замечаний по 3 главе ВКР					
	Подготовка к публикации статьи по 3 главе ВКР					
	Написание заключения ВКР					
	Подготовка ВКР к защите					
Всего:						

Студент _____ И.И. Иванов
(подпись)

Научный руководитель _____ П.П. Петров
(подпись)

Руководитель магистерской программы _____ И.О. Фамилия
(подпись)

2 Календарный план подготовки выпускной квалификационной работы

№	Содержание планируемой работы	Сроки выполнения		Отметка научного руководителя о выполнении
		начало	конец	
1.	Обсуждение темы ВКР	сентябрь 20__	октябрь 20__	
2.	Выбор темы ВКР	сентябрь 20__	ноябрь 20__	
3.	Утверждение темы на кафедре	ноябрь 20__	декабрь 20__	
4.	Составление библиографии по теме ВКР	октябрь 20__	декабрь 20__	
5.	Обсуждение направлений исследования с научным руководителем	ноябрь 20__	декабрь 20__	
6.	Составление и утверждение плана работы	октябрь 20__	ноябрь 20__	
7.	Анализ научной литературы по теме ВКР	декабрь 20__	февраль 20__	
8.	Подготовка к сдаче 1 главы ВКР	февраль 20__	май 20__	
9.	Написание и подготовка к изданию статьи	март 20__	май 20__	
10.	Подготовка к выступлению на конференции (тезисы)	март 20__	апрель 20__	
11.	Обсуждение замечаний, дополнений по 1 главе ВКР	апрель 20__	июнь 20__	
12.	Подготовка и сдача 2 главы ВКР	сентябрь 20__	ноябрь 20__	
13.	Обсуждение замечаний по 2 главе ВКР	ноябрь 20__	декабрь 20__	
14.	Написание и подготовка к изданию статьи	ноябрь 20__	декабрь 20__	
15.	Подготовка и сдача 3 главы ВКР	декабрь 20__	январь 20__	
16.	Подготовка научной статьи	февраль 20__	апрель 20__	
17.	Обсуждение 3 главы ВКР с руководителем	февраль 20__	апрель 20__	
18.	Подготовка ВКР к предзащите	апрель 20__	май 20__	
19.	Подготовка введения, заключения, научной новизны	март 20__	май 20__	
20.	Защита выпускной квалификационной работы	по плану кафедры	июнь 20__	

Студент _____ И.И. Иванов
(подпись)

Научный руководитель _____ П.П. Петров
(подпись)

3 Дополнения и изменения в индивидуальный план работы студента, обучающегося по программе магистерской подготовки

В индивидуальный план студента _____, *Ф.И.О.*

обучающегося по направлению подготовки _____

магистерской программе _____

вносятся следующие изменения:

- 1)
- 2)
- 3)

Заведующий кафедрой _____
личная подпись расшифровка подписи дата

Руководитель направления подготовки _____
личная подпись расшифровка подписи дата

Руководитель магистерской программы _____
личная подпись расшифровка подписи дата

Научный руководитель _____
личная подпись расшифровка подписи дата

Студент _____
личная подпись расшифровка подписи дата

Индивидуальный план пересмотрен и утвержден на заседании Ученого совета факультета (института) _____
дата, номер протокола заседания Ученого совета факультета (института)

Декан факультета (директор института) _____
личная подпись расшифровка подписи

Приложение Г

(справочное)

Пример аннотации к ВКР

Аннотация

Выпускная квалификационная работа посвящена разработке оценочной системы для диагностики цепей поставок предприятия легкой промышленности.

В работе рассматриваются теоретические аспекты разработки оценочной системы для диагностики цепей поставок предприятия, и уточняется авторская интерпретация понятия «оценочная система» применительно к диагностике цепей поставок предприятия, выявляется ее роль в управлении цепями поставок предприятия.

Автором представлено методическое обеспечение диагностики цепей поставок предприятия и проведена его апробация на предприятиях легкой промышленности. Проведен анализ эффективности деятельности предприятий и выявлены проблемы в цепях поставок.

Также предложены приоритеты развития оценочной системы диагностики цепей поставок предприятия на основе сбалансированной системы показателей; разработаны и экономически обоснованы рекомендации по решению проблем предприятия на основе диагностики цепей поставок.

Работа содержит 104 листа текста, 24 рисунка, 19 таблиц, 50 источников и 7 приложений.

Annotation

Final qualification work is devoted to the development of evaluation system for diagnosis of the supply chain enterprises of light industry.

The paper examines theoretical aspects of the development of the evaluation system for diagnosis of supply chain enterprises, and clarifies the author's interpretation of the concept of "value system" with respect to diagnosis of supply chain enterprise; its role in the supply chain management of the company.

The author presents the methodological support of diagnosis of supply chain enterprises and tested it on the example of enterprises of light industry, OOO "Slavyanka". The analysis of efficiency of activity of enterprises and identified problems in supply chains.

Suggested priorities for the development of evaluation system of diagnostics of the supply chain enterprises based on balanced scorecard; developed and economically feasible recommendations for resolving the problems of enterprise on the basis of diagnostics of the supply chain.

The work contains 104 pages of text, 24 figures, 19 tables, 50 springs and 7 applications.

Приложение Д

(справочное)

Пример содержания ВКР

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы разработки оценочной системы для диагностики цепей поставок предприятия.....	10
1.1 Цепи поставок: понятие, структура, виды.....	10
1.2 Понятие оценочной системы и ее роль в управлении цепями поставок предприятия.....	19
1.3 Основные подходы к диагностике функционирования цепей поставок.....	29
2 Инструментарий оценки функционирования цепей поставок предприятия	39
2.1 Методика диагностики цепей поставок предприятия	39
2.2 Апробация предложенной методики.....	49
2.3 Анализ эффективности деятельности предприятия и выявление проблем в цепях поставок.....	61
3 Рекомендации по разработке оценочной системы для диагностики цепей поставок предприятия.....	73
3.1 Приоритеты развития оценочной системы диагностики цепей поставок на основе сбалансированной системы показателей.....	73
3.2 Рекомендации по решению проблем предприятия на основе диагностики цепей поставок.....	81
3.3 Экономическая эффективность авторских рекомендаций.....	89
Заключение.....	98
Список использованных источников.....	102
Приложение А (справочное) Некоторые точки зрения зарубежных и отечественных авторов на содержание понятия «цепи поставок».....	105
Приложение Б (справочное) Основные элементы цепей поставок.....	106
Приложение В (справочное) Товарный ассортимент ООО «Славянка».....	107
Приложение Г (справочное) Организационная структура управления ООО «Славянка».....	110
Приложение Д (справочное) Состояние и динамика легкой промышленности РФ.....	111
Приложение Е (справочное) Состояние и динамика легкой промышленности Оренбургской области.....	112
Приложение Ж (рекомендуемое) Схема управления предприятием и материальными потоками с учетом логистики.....	113

Приложение Е

(справочное)

Пример введения ВКР

Введение

Актуальность темы исследования. В настоящее время стала очевидной важность управления цепями поставок. Современный рынок развивается быстрыми темпами, и, чтобы отвечать этим динамично меняющимся требованиям, недостаточно заниматься оптимизацией процессов внутри компаний, важно расширять сферы воздействия и концентрироваться на сотрудничестве вне конкретного предприятия, выходить за пределы локальных интересов в область межфирменных деловых отношений.

Важнейшими критериями успеха в условиях высокой конкуренции выступают уровень логистического сервиса, а также оптимальные затраты в цепи создания стоимости. Для достижения положительного результата по данным критериям нужно быстро скоординировать выполнение работ каждым субъектом деятельности, вовлеченным в цепь поставок.

Проблема эффективности функционирования логистической деятельности предприятий легкой промышленности является недостаточно изученной. В современных экономических условиях экспортоориентированные предприятия работают в условиях высокой конкуренции, причем не только на внешнем, но и на внутреннем рынке.

Концепция управления цепями поставок для предприятий легкой промышленности является платформой реализации высокоэффективного бизнеса и инструментом оптимизации всех видов ресурсов в процессе движения материальных потоков. Управление цепями поставок направлено на оптимизацию экономических потоков, высокую эффективность бизнес-процессов.

Важное значение при этом имеет наличие полной и достоверной информации, необходимой менеджеру для разработки правильной стратегии фирмы, для выбора оптимального решения при достижении запланированных целей логистической деятельности.

Своевременная и правильная оценка ситуации и обнаружение недостатков и отклонений в деятельности предприятий по всей цепочке поставок на основе диагностики является основой принятия решений менеджеров по логистике. То есть, принятие оперативных и точных решений возможно на основе правильной оценки ситуации и обнаружении недостатков и отклонений в цепях поставок, т.е. посредством диагностики, осуществляемой посредством тех или иных количественных и качественных методов.

Решения по управлению цепями поставок сопровождаются соответствующими экономическими расчетами и обоснованиями. Для этого абсолютно необходимы качественные и количественные параметры, характеризующие цепочки поставок, и посредством которых диагностируется их функционирование и развитие.

Достоверная оценка всех сторон деятельности предприятия в составе цепей поставок играет важную роль в легкой промышленности, где в условиях динамичной, высококонкурентной, изменчивой среды невозможно эффективно функционировать и развиваться, ориентируясь под постоянно меняющийся спрос.

Во многом проблемы у предприятий, включая легкую промышленность, возникают в связи с отсутствием в процессе их функционирования системы оценки по всем этапам выполнения заказа и перемещения материального потока по цепи поставок. В основном проводится оценка и улучшение финансовых показателей, таких как прибыль, рентабельность, платежеспособность и другие, но не всегда уделяется внимание экономическим, социальным, организационным и другим факторам и параметрам максимизации данных показателей. Однако в существующих рыночных условиях для успешной деятельности этого недостаточно, так как в долгосрочной перспективе на эффективность функционирования швейных предприятий существенное влияние оказывают компетенция и мотивация сотрудников, качество организационной структуры, своевременность и достоверность информации, современные технологии, качество и время осуществления бизнес-процессов, влияющих на имидж фирмы, лояльность потребителей и т.д.

Выжить и развиваться в условиях жесткой конкуренции способны только гибкие цепи поставок, быстро реагирующие на изменения рынка, оперативно перестраивающие свою производственную и коммерческую деятельность.

В связи с этим особую важность приобретают вопросы разработки новых подходов к оценке функционирования швейных производств, отражающих в полной мере их состояние и развитие.

Необходимым условием выхода из кризиса российских предприятий легкой промышленности является пересмотр принципов управления. Существует реальная потребность в исследованиях в сфере совершенствования методов оценки деятельности швейных производств, решения проблемы выбора системы показателей, которые могли бы комплексно характеризовать эффективность функционирования предприятия легкой промышленности в цепи поставок, а также по разработке направлений стратегического развития предприятий легкой промышленности. В этом и состоит актуальность темы, которая и определила направленность исследования.

Степень научной разработанности тематики исследования. Отдельные аспекты, касающиеся разработки оценочной системы для диагностики цепей поставок предприятия, рассматриваются в трудах таких отечественных и зарубежных ученых и специалистов как: Алпатовой Е.А., Ансоффа Х., Балдина

К.В., Бахрамова Ю.М., Бердниковой Т.Б., Глазова М.М., Глухова В.В., Глущенко В. В, Градова А.П., Губиной О.В., Ждановой С.А., Ковалева В.В., Котлера Ф., Короткова Э.М., Кукушкиной В.В., Мескона М.Х., Моисеевой Н.К., Портера М., Тамбовцева В.Л., Фатхутдинова Р.А., Шеремета А.Д. и др.

Несмотря на большое количество подходов к оценке, существует единство в выборе показателей, которые комплексно характеризуют эффективность функционирования промышленных предприятий. Одним из таких основных показателей является рентабельность.

В экономической литературе имеется очень мало разработок, которые относятся к современному этапу развития российской экономики. На сегодняшний момент нет единой концепции, позволяющей увязать понятие эффективности с целями предприятия, а также дать обобщающую оценку его деятельности.

Менее востребованным стал классический аппарат оценки деятельности предприятия в пределах финансового анализа, так как он в основном базируется на ретроспективных показателях и не отражает большое количество важных факторов для главных руководителей предприятий. При этом на эффективность функционирования промышленных предприятий существенно стали влиять нематериальные активы: своевременность и достоверность информации, современные технологии, сильные бренды, качество организационной структуры предприятия.

На сегодняшний момент имеется реальная необходимость расширения исследований в области разработки оценочной системы на основе диагностики цепей поставок, отбора показателей, комплексно характеризующих экономическую эффективность функционирования промышленных предприятий в составе цепей поставок в стратегической перспективе.

Целью выпускной квалификационной работы является уточнение теоретических и разработка методических положений по совершенствованию оценочной системы для диагностики цепей поставок предприятия.

Для реализации данной цели в работе поставлены и решены следующие основные задачи:

- рассмотреть понятие, структуру и виды цепей поставок;
- уточнить понятие «оценочная система» применительно к диагностике цепей поставок предприятия и обозначить ее элементы;
- рассмотреть основные подходы к диагностике функционирования цепей поставок;
- дополнить и апробировать методику диагностики цепей поставок предприятия легкой промышленности;
- провести анализ эффективности деятельности предприятия и выявить проблемы в цепях поставок предприятия;
- обозначить приоритеты развития оценочной системы диагностики цепей поставок предприятия на основе сбалансированной системы показателей;
- разработать рекомендации по решению проблем предприятия на основе диагностики цепей поставок;

- экономически обосновать авторские рекомендации.

Объектом исследования является оценочная система для диагностики цепей поставок предприятия.

Предметом исследования являются экономические и организационные отношения, возникающие в процессе разработки оценочной системы для диагностики цепей поставок предприятия.

Теоретико-методическую основу выпускной квалификационной работы составили фундаментальные труды отечественных и зарубежных учёных в области разработки оценочных систем для диагностики цепей поставок. В работе использовались общенаучные методы исследования, методы экономического анализа, статистические методы исследования, экспертные методы. Применена методика Balanced ScoreCard (BSC) - система сбалансированных показателей Нортон-Каплана.

Положения исследования, имеющие теоретическую и практическую значимость, полученные лично автором, заключается в следующем:

- уточнено понятие «оценочная система» применительно к диагностике цепей поставок предприятия, под которой следует понимать совокупность целей управления цепями поставок предприятия, являющихся вектором их развития; измерителей этих целей - KPI, характеризующих цепи поставок предприятия, отобранных по специальной методике; шкал, посредством которых оцениваются цепи поставок по каждому из критериев; принципов и методик оценки, на основе которых осуществляется сопоставление состояния цепи поставок с нормативом (эталон) по ряду критериев для установления отклонения и определения целесообразности осуществления действий по изменению существующего состояния цепи поставок;

- дополнена методика проведения диагностики цепей поставок предприятия легкой промышленности, за счет использования метода сводного (интегрального) индекса, позволяющего провести комплексную и достоверную оценку эффективности функционирования цепей поставок с различных сторон в системном единстве факторов, влияющих на их развитие, выявить проблемы его функционирования и обозначить приоритеты развития;

- сформирована система показателей оценки функционирования и развития предприятия в составе цепей поставок, характеризующая цепи поставок предприятия в стратегической перспективе, на основе усовершенствованной модели сбалансированной системы показателей (BSC) Нортон-Каплана.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в следующем:

- содержащиеся в выпускной квалификационной работе теоретические разработки и рекомендации прикладного характера могут быть использованы в практике работы предприятий легкой промышленности для проведения диагностики цепей поставок;

- результаты исследований выпускной квалификационной работы и практических рекомендаций можно использовать для повышения эффективности предприятий легкой промышленности;

- также материалы выпускной квалификационной работы могут быть использованы в учебном процессе при преподавании дисциплин: управление цепями поставок; диагностика цепей поставок; контроллинг цепей поставок.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты выпускной квалификационной работы рассматривались: на Международной научно – практической конференции «Проблемы формирования единого научного пространства» (г. Волгоград, 2018 г.), Международной научно-практической конференции «Инновационные подходы в современной науке». (г. Москва, 2018 г.).

Основные положения и выводы выпускной квалификационной работы отражены в научных публикациях магистранта и изложены в 4 печатных работах (общий объем 1,2 п.л.).

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, 7 приложений и содержит 104 листа текста, 24 рисунка, 19 таблиц, список использованных источников, включающий 50 наименований.

Во введении обосновывается актуальность темы, степень изученности проблемы, определены цели, задачи, предмет и объект исследования, научная новизна и практическая значимость результатов исследования.

В первой главе «Теоретические основы разработки оценочной системы для диагностики цепей поставок предприятия» рассмотрены понятие, структура, виды цепей поставок, уточнено понятие «оценочная система» применительно к диагностике цепей поставок предприятия, выявлена ее роль в управлении цепями поставок предприятия. Рассмотрены основные подходы к диагностике функционирования цепей поставок.

Во второй главе «Инструментарий оценки функционирования цепей поставок предприятия» представлено методическое обеспечение диагностики цепей поставок предприятия и проведена его апробация на примере предприятий легкой промышленности. Представлен анализ эффективности деятельности предприятий и выявлены проблемы в цепях поставок.

В третьей главе «Рекомендации по разработке оценочной системы для диагностики цепей поставок предприятия» предложены приоритеты развития оценочной системы диагностики цепей поставок предприятия на основе сбалансированной системы показателей; разработаны и экономически обоснованы рекомендации по решению проблем предприятия на основе диагностики цепей поставок.

В заключении приведена обобщенная характеристика работы и основные выводы по результатам выпускной квалификационной работы.

Приложение Ж

(справочное)

Пример заключения ВКР

Заключение

По результатам выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы.

Проведя анализ точек зрения ученых на понятие «цепь поставок», можно выделить два подхода на его понимание – объектное и процессное. Первый подход предполагает трактовать цепь поставок как линейно упорядоченное большое количество объектов (организаций), которые упорядочены по материальному, сервисному, информационному и финансовому потоку; звенья цепи поставок (объекты) территориально распределены, находятся в партнерских отношениях и связаны между собой единой целью выполнения заказа клиента. Во втором - под логистической цепью понимают последовательность технологических и логистических операций в какой-либо отрасли производства, которая находится под единым контролем.

В зависимости от числа звеньев, выделяют прямую, расширенную и максимальную цепь поставок. В прямую цепь поставок входит фокусная компания, поставщики и потребители, участвующие во внешнем либо внутреннем потоке продукции, услуг, информации либо финансов. Расширенная цепь поставок включает дополнительных поставщиков и потребителей второго уровня. Максимальная цепь поставок состоит из фокусной компании, включая всех ее контрагентов слева от нее, вплоть до начальных поставщиков исходного сырья и природных ресурсов, которые обеспечивают материальными ресурсами фокусную компанию на «входе», и сети распределения справа от нее, вплоть до конечных потребителей, а также логистических и прочих посредников.

Участников цепи поставок также разделяют на ключевых и вспомогательных в зависимости от их воздействия на ценность, которая предоставляется конечным потребителям либо другим заинтересованным лицам.

В работе было уточнено понятие «оценочная система» применительно к диагностике цепей поставок предприятия, представляющая собой совокупность целей управления цепями поставок предприятия, являющихся вектором их развития; измерителей этих целей - КРІ, характеризующих цепи поставок предприятия, отобранных по специальной методике; шкал, посредством которых оцениваются цепи поставок по каждому из критериев; принципов и методик оценки, на основе которых осуществляется сопоставление состояния

цепи поставок с нормативом (эталонном) по ряду критериев для установления отклонения и определения целесообразности осуществления действий по изменению существующего состояния цепи поставок. Разработка оценочной системы для диагностики цепей поставок нацелена на устранение узких мест в их функционировании, на достижение положительных результатов бизнеса в аспектах корпоративной стратегии при использовании в качестве основного инструмента анализа и регулирования деятельности системы сбалансированных показателей эффективности (системы KPI), помогающей управлять предприятием, направляя энергию, способности и профессиональные знания людей в русло реализации долговременных стратегических целей;

Существуют различные подходы к диагностике функционирования цепей поставок, базирующихся на применении следующих систем KPI:

- типовые ключевые показатели эффективности – KPI в формате FCIL;
- типовые ключевые показатели эффективности бизнес-процессов – KPI (bp), утвержденные ENAPS;
- спецификация основных измерителей в системе планово-отчетных показателей (система KPI), предложенная В.И. Сергеевым.

Данные подходы являются универсальными и удобными в применении, позволяют решить ряд важнейших задач – от оптимизации использования ресурсов до достижения стратегического соответствия требованиям потребителей определенного сегмента рынка. Однако, они либо охватывают отдельные аспекты функционирования цепей поставок, либо не позволяют оценить эффективность функционирования звена в составе интегрированной цепи поставок.

Необходима методика, позволяющая синтезировать положительные стороны рассмотренных выше подходов и позволяющая оценивать эффективность функционирования цепей поставок с различных сторон в системном единстве факторов, влияющих на их развитие.

В работе были синтезированы методические материалы, касающиеся диагностики цепей поставок, описан алгоритм диагностики цепей поставок на основе оценки по ключевым показателям эффективности (KPI) их функционирования, включающий следующие этапы: осознание симптомов появления проблемы в цепях поставок; постановка целей управления цепями поставок; разработка и отбор диагностических параметров (системы KPI); определение допустимых значений и тенденций выбранных параметров, синтез критерия; сбор данных, необходимых для расчета KPI; оценка состояния и динамики цепей поставок; констатация возникновения проблемы (постановка задачи); конкретизация проблемы, её описание (уточнение характеристик задачи); выявление и анализ причин возникновения проблемы; выработка диагностических рекомендаций по развитию цепей поставок. Представлена методика отбора показателей на основе метода сводного индекса, позволяющий установить единый характер изменений либо тенденций разнонаправленных, разноименных и изменяющихся с различной интенсивностью показателей, характеризующих различные стороны деятельности цепи поставок.

Используя результаты теоретического и практического анализа, был разработан алгоритм проведения диагностики цепей поставок предприятия легкой промышленности; выделены факторы (проекции), влияющие на эффективность функционирования предприятия легкой промышленности в составе цепей поставок: «Финансы», «Клиенты и рынок», «Бизнес-процессы», «Ресурсы (обеспечение)»; в разрезе каждой проекции установлены стратегические цели и задачи; разработана стратегическая карта управления цепями поставок по ключевым факторам эффективности (проециям); на основе метода экспертных оценок отобраны показатели, входящие в счетную карту стратегической эффективности»; определены целевые и фактические значения КРІ счетной карты и выявлены основные проблемы функционирования предприятий легкой промышленности; составлено «дерево проблем», позволяющее выстроить причинно-следственные цепочки возникших проблем. Для определения показателей, включенных в счетную карту стратегической эффективности, были использованы методы экспертных оценок для поэтапного отбора параметров, рассмотренных в работе.

На основе предложенной методики было выявлено большое количество проблем в цепях поставок предприятия: неэффективное использование информации о функционировании цепей поставок, низкий инновационный потенциал, низкая мотивация и квалификация сотрудников, снижение времени, качества и гибкости выполняемых процессов в цепях поставок, неудовлетворенность потребителя и неблагоприятный имидж предприятия, потеря клиентов и снижение доли рынка, низкая эффективность производственно-коммерческой деятельности и, в конечном итоге, снижение финансовой и стратегической привлекательности ООО «Славянка» в составе цепей поставок.

Наметившийся спад в деятельности ООО «Славянка» подтвердился в результате анализа эффективности деятельности предприятия, проведенного на основе расчета финансовых показателей.

Существующие методы оценки экономической эффективности предприятий легкой промышленности в составе цепей поставок недостаточно обеспечивают достижение целей их функционирования, связанных с динамичностью, изменчивостью и неопределенностью рынка.

В сложившейся политической и экономической ситуации Предприятиям легкой промышленности необходимо использование концепции логистического управления потоками - создание системы, которая бы связывала, организовывала, контролировала, координировала и оптимизировала все элементы бизнес-структуры предприятия для получения максимальной эффективности предприятия в целом.

Во многом падение темпов роста предприятий легкой промышленности в Российской Федерации обусловлено отсутствием в процессе ее функционирования системы стратегического развития. В основном упор делается на улучшение финансовых показателей, как прибыль, рентабельность, ликвидность, но не всегда уделяется должное внимание экономическим

рычагам максимизации данных показателей. Однако, в существующих рыночных условиях для успешной деятельности этого недостаточно, так как в долгосрочной перспективе на эффективность функционирования предприятий существенное влияние оказывают такие факторы, как – своевременность и достоверность информации, имидж фирмы, известность брендов, современные технологии, знания и опыт основных сотрудников, система их мотивации, качество организационной структуры.

В связи с этим в выпускной квалификационной работе предлагается методика Balanced Scorecard (BSC) или «Сбалансированная система показателей» (ССП) – система управления, которая позволяет руководителям переводить стратегические цели компании в конкретный план оперативной деятельности и оценивать полученные результаты с точки зрения реализации стратегии посредством ключевых показателей эффективности (KPI). На основе данной методики также предлагается внедрить систему контроллинга цепей поставок предприятия, задачей которого будет реализация оперативного контроля за экономичностью и наилучшим осуществлением бизнес-процессов в цепях поставок по перемещению материального и сопутствующих ему потоков от поставщиков к потребителям.

Для решения обозначенных во второй главе проблем, был предложен алгоритм повышения эффективности управления цепями поставок, включающий: исследование ключевых факторов, обеспечивающих повышение эффективности управления цепями поставок; изучение возможности интегрирования логистических потоков; оптимизация логистических цепей внутри предприятия; обеспечение сбалансированности параметров и видов логистических потоков в пространстве и времени; синхронизация логистических потоков во времени; оптимизация товарных запасов в звеньях логистических цепей и в цепях в целом; оценка эффективности мероприятий по повышению эффективности управления цепями поставок. А также рассмотрены конкретные рекомендации в рамках каждого этапа.

Предложенные в выпускной квалификационной работе рекомендации по решению проблем предприятия на основе дополненной методики диагностики цепей поставок приведут к увеличению количества заказов на 108747 тыс. р. за счет оптимизации бизнес-процессов, удовлетворенности клиентов качеством и временем обслуживания; снижению величины запасов на 149321 тыс. р. за счет повышения качества оперативного управления и непрерывного мониторинга всей цепи поставок, своевременного определения отклонений и нарушений в цепях поставок; сокращению затрат на маркетинг и логистику за счёт ликвидации бизнес-процессов, связанных с неопределённостью в закупках, складировании и сбыте на 40513,3 тыс. р. Экономический эффект составит 296617,3 тыс. р.