

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономика и управление»

# ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

*Методические рекомендации  
для студентов направления подготовки  
27.03.05 «Инноватика» очной формы обучения*



Могилев 2025

УДК 378  
ББК 74.58  
В92

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Экономика и управление» «29» сентября 2025 г.,  
протокол № 1

Составители: канд. экон. наук, доц. Т. В. Романькова;  
канд. экон. наук, доц. Л. В. Наркевич;  
канд. экон. наук, доц. Е. С. Жесткова.

Рецензент канд. физ.-мат. наук, доц. И. И. Маковецкий

Методические рекомендации предназначены для выполнения  
выпускной квалификационной работы для студентов направления подго-  
товки 27.03.05 «Инноватика» очной формы обучения.

Учебное издание

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

|                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| Ответственный за выпуск | Т. В. Романькова  |
| Корректор               | А. Т. Червинская  |
| Компьютерная верстка    | Е. В. Ковалевская |

|                                  |                                                      |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|
| Подписано в печать               | . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. |
| Печать трафаретная. Усл. печ. л. | . Уч.-изд. л. . Тираж 36 экз. Заказ №                |

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 07.03.2019.

Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев

© Белорусско-Российский  
университет, 2025

## Содержание

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                          | 4  |
| 1 Общие требования.....                                                                                | 5  |
| 1.1 Цель и задачи выпускной квалификационной работы.....                                               | 5  |
| 1.2 Этапы написания выпускной квалификационной работы .....                                            | 7  |
| 1.3 Структура выпускной квалификационной работы .....                                                  | 8  |
| 2 Выбор темы и разработка плана написания выпускной квалификаци-<br>онной работы .....                 | 9  |
| 2.1 Выбор темы выпускной квалификационной работы .....                                                 | 9  |
| 2.2 Разработка оглавления выпускной квалификационной работы<br>и составление графика ее написания..... | 10 |
| 3 Подбор литературы по теме выпускной квалификационной<br>работы.....                                  | 12 |
| 4 Написание раздела «Введение» и теоретической главы выпускной<br>квалификационной работы.....         | 13 |
| 5 Написание аналитической главы выпускной квалификационной<br>работы.....                              | 15 |
| 5.1 Методика проведения анализа экономических и финансовых<br>показателей работы предприятия.....      | 16 |
| 5.2 Методика проведения анализа системы управления предметом<br>исследования на предприятии.....       | 20 |
| 5.3 Методика анализа предмета исследования в динамике.....                                             | 22 |
| 6 Написание проектной главы выпускной квалификационной работы<br>и заключения.....                     | 22 |
| 7 Защита выпускной квалификационной работы .....                                                       | 23 |
| 8 Оформление выпускной квалификационной работы.....                                                    | 24 |
| Список литературы.....                                                                                 | 28 |
| Приложение А.....                                                                                      | 29 |
| Приложение Б.....                                                                                      | 30 |
| Приложение В .....                                                                                     | 32 |

## **Введение**

В соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС) высшего образования по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика» выпускная квалификационная работа является элементом государственной итоговой аттестации и направлена на установление уровня подготовленности выпускника высшего учебного заведения к выполнению профессиональных задач, а также соответствия его подготовки требованиям ФГОС высшего образования и основной образовательной программы по направлению подготовки высшего образования; должна иметь внутреннее единство и завершенность, отражать ход и результаты разработки выбранной темы, соответствовать современному уровню развития науки и техники.

Выпускная квалификационная работа бакалавра представляется в виде, который позволяет судить о полноте отражения и обоснованности содержащихся в ней положений и выводов. Совокупность полученных в работе результатов должна свидетельствовать о наличии у ее автора знаний в избранной области профессиональной деятельности.

В методических рекомендациях к выполнению выпускной квалификационной работы для студентов направления подготовки 27.03.05 «Инноватика» изложены общие требования к выпускной квалификационной работе и ее содержанию, приведены методические указания по написанию отдельных разделов работы: реферата, введения, теоретической, аналитической и проектной глав, заключения. Представлены методика проведения анализа экономических и финансовых показателей работы предприятия, инновационной активности, системы управления предметом исследования на предприятии, требования по оформлению выпускной квалификационной работы, пример оформления отдельных ее элементов.

# 1 Общие требования

## 1.1 Цель и задачи выпускной квалификационной работы

Согласно нормативным документам целью выполнения выпускной квалификационной работы (ВКР) являются:

- углубление и закрепление студентом полученных на лекционных и семинарских занятиях знаний по избранной специальности;
- овладение методикой исследования, обобщения и логического изложения материала.

Однако данная формулировка цели написания ВКР не является исчерпывающей. ВКР необходимо рассматривать в трех аспектах (каждый из них является отдельной задачей написания работы):

1) *как квалификационную работу, по результатам выполнения которой студент получает оценку и ему присваивают квалификацию.* В этом своем качестве ВКР призвана углублять и закреплять знания студента, а качество ее выполнения позволяет государственной экзаменационной комиссии (ГЭК) судить об их уровне, что является одним из критериев присвоения ему квалификации бакалавра;

2) *как научную работу.* В этом своем качестве ВКР призвана помочь студенту продемонстрировать навыки самостоятельного проведения научных исследований, применения методов научного исследования к решению конкретных теоретических и практических задач, литературного оформления результатов творческого труда. Научная сторона ВКР позволяет государственной экзаменационной комиссии судить не только об уровне владения студентом информацией по специальности, но и об уровне ее понимания. Только работа, содержащая элементы научного исследования, может претендовать на высокую оценку;

3) *как практическую работу,* в процессе написания которой определяются пути решения актуальных проблем в области экономики и управления инновациями, возникающих перед конкретным предприятием, деятельность которого является объектом исследования. Данный аспект ВКР для студента как будущего специалиста в области управления инновационной деятельностью является основным, поскольку вся его подготовка направлена на получение знаний, умений и навыков управления инновационными проектами на всех этапах и стадиях инновационного процесса от проведения научно-исследовательских работ до коммерциализации.

Перечень тем ВКР по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика» определяется выпускающей кафедрой. Студенту предоставляется право выбора темы. По согласованию с руководителем ВКР и заведующим кафедрой студенту разрешается ее выполнение по теме, которая хотя и не значится в перечне, но имеет прямое отношение к специальности и изучаемым дисциплинам. Выбранная тема закрепляется за студентом приказом ректора.

*Не допускается* написание ВКР несколькими студентами на одну тему, за исключением тех случаев, когда по разрешению заведующего кафедрой каждым из них рассматриваются различные аспекты этой темы.

Руководителем ВКР студента при написании является преподаватель выпускающей кафедры. С ним необходимо согласовать план работы, список нормативных актов и специальной литературы, методы сбора и обработки практических материалов и сроки представления ВКР на проверку.

В целях упорядочения основных этапов написания ВКР руководителем составляется рабочий план с указанием сроков их выполнения. Обычно в него включаются следующие этапы.

1 Выбор темы ВКР.

2 Изучение нормативных актов и специальной литературы по выбранной теме.

3 Составление плана ВКР.

4 Консультация у руководителя по разработанному студентом плану и его одобрение руководителем.

5 Изучение практических аспектов темы ВКР на примере предприятия, являющегося объектом исследования.

6 Написание первого (чернового) варианта ВКР.

7 Представление первого (чернового) варианта работы руководителю и консультация у него.

8 Устранение выявленных руководителем в работе недостатков, ее редактирование и представление на кафедру окончательного варианта ВКР.

9 Прохождение нормоконтроля.

10 Подготовка доклада и защита работы.

Выполненная ВКР к установленному сроку сдается на кафедру и передается на отзыв руководителю. Отзыв руководителя оформляется по установленной форме, в нем обязательно отмечаются достоинства работы, ошибки и недостатки, соответствие работы установленным требованиям и указывается возможность присвоения студенту квалификации «бакалавр» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика».

Поступившая на кафедру ВКР должна пройти нормоконтроль с целью проверки ее соответствия ГОСТам, нормам, техническим условиям, требованиям кафедры и настоящих методических рекомендаций. Нормоконтролю подлежат ВКР, графический материал и т. п. при наличии подписей студента и руководителя на титульном листе.

Нормоконтролер назначается приказом ректора одновременно с закреплением тем по представлению выпускающей кафедры.

Подписанная нормоконтролером ВКР рассматривается заведующим кафедрой, который решает вопрос о допуске работы к защите.

ВКР, допущенная заведующим кафедрой, направляется на внешнее рецензирование. Подбор рецензентов производится выпускающей кафедрой из числа преподавателей и научных сотрудников других кафедр соответствующего профиля университета, других вузов, высококвалифицированных специалистов предприятий и организаций, имеющих высшее экономическое образование.

Рецензент предоставляет на выпускающую кафедру письменную рецензию в срок, который указан в направлении. Рецензия обязательным образом должна содержать четко сформулированную оценку работы в баллах и возможность присвоения автору квалификации «бакалавр» по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика».

**Не допускаются к защите работы:**

- выполненные только на основе учебника(ов), без использования и анализа законодательства, специальной литературы, материалов практики или содержащие практические примеры, взятые из учебников, учебных пособий, монографий и журнальных статей;
- выполненные не самостоятельно, а путем списывания, без ссылок на автора и источник, или являющиеся конспектом учебника, учебного пособия или монографии;
- не раскрывающие содержания темы и имеющие грубые методические ошибки;
- не содержащие обоснованных практических рекомендаций по результатам выполнения работы;
- имеющие большое число грамматических и стилистических ошибок, а также небрежно и неправильно оформленные.

Студент защищает ВКР перед государственной экзаменационной комиссией, которая создается приказом ректора и состоит из заведующего и преподавателей выпускающей кафедры, представителей предприятий региона. На комиссии защите студент излагает основные положения, выводы и результаты, полученные в результате выполнения ВКР, а также поясняет, какие из указанных во внешней рецензии недостатки устранены и какие замечания он считает спорными. Затем он отвечает на вопросы членов комиссии.

ВКР оценивается по пятибалльной системе с учетом ее содержания и оформления, а также уровня защиты. Критериями оценки являются: научность, самостоятельный и творческий подход к исследованию; объем и качество выполненной работы, в том числе количество изученной литературы, материалов практики; стиль и грамотность написания текста; умение защитить результаты исследования.

ВКР, отличающиеся актуальностью и новизной темы, теоретической и практической значимостью разработанных вопросов, самостоятельностью и глубиной исследования, могут быть представлены на конкурсы студенческих научных работ либо использованы в учебном процессе.

Для успеха написания ВКР его процесс необходимо правильно организовать, спланировать и выполнить в определенной последовательности. Эти планы и последовательность действий зависят от вида, объекта и целей работы.

## ***1.2 Этапы написания выпускной квалификационной работы***

Процесс написания ВКР включает следующие последовательные этапы.

### **1 Подготовительный.**

2 Проведение теоретических и эмпирических исследований по теме ВКР (исследовательский этап).

3 Работа над рукописью ВКР и ее оформление (литературный этап).

4 Внедрение результатов, полученных в результате написания ВКР (внедренческий этап).

**Подготовительный этап** включает: выбор темы ВКР; обоснование необходимости проведения исследования по ней; определение гипотез, целей и задач ВКР; разработку плана ВКР; разработку средств исследования (инструментария) проблем, заданных в виде темы ВКР.

Вначале формулируется тема ВКР и обосновываются причины ее разработки. Путем предварительного ознакомления с литературой и материалами ранее проведенных исследований выясняется, в какой мере вопросы темы изучены и каковы полученные результаты. Особое внимание следует уделить вопросам, на которые ответов вообще нет либо они недостаточны. Составляется список нормативных актов, отечественной и зарубежной литературы. Разрабатывается методика исследования проблем ВКР. Подготавливаются средства НИР в виде анкет, вопросников, бланков интервью, программ наблюдения и др.

**Исследовательский этап** состоит из систематического изучения литературы по теме ВКР, статистических сведений, проведения теоретических и практических (на предприятии) исследований, обработки, обобщения и анализа полученных данных, объяснения выявленных фактов и проблем в рамках темы работы, аргументирования и формулирования положений, выводов и практических рекомендаций.

**Литературный этап** включает: определение композиции (построения, внутренней структуры) ВКР; уточнение заглавия, названий глав и параграфов; подготовку черновой рукописи и ее редактирование; оформление текста, в том числе списка использованной литературы и приложений.

**Внедренческий этап** состоит из внедрения результатов ВКР в практику деятельности на предприятии и авторского сопровождения внедряемых разработок. ВКР не всегда завершаются этим этапом, но иногда они рекомендуются для внедрения в практическую деятельность предприятий и в учебный процесс.

### **1.3 Структура выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа должна содержать:

- титульный лист (приложение А);
- задание на ВКР, полностью заполненное и подписанное студентом, преподавателем и утвержденное заведующим кафедрой (приложение Б);
- реферат (приложение В);
- оглавление с проставленными номерами страниц;
- введение;
- теоретическую главу с обязательным параграфом анализа отрасли, к которой относится объект исследования;
- аналитическую главу;

- проектную главу;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Составляющие ВКР должны быть подшиты в той последовательности, в которой они представлены выше. Дополнительно *неподшитыми* должны быть приложены отзыв руководителя и рецензия внешнего рецензента.

## **2 Выбор темы и разработка плана написания выпускной квалификационной работы**

### ***2.1 Выбор темы выпускной квалификационной работы***

Цель этапа – выбрать и согласовать с руководителем тему ВКР. Документы, заполняемые в процессе выполнения этапа, – заявление студента на утверждение темы ВК, подписанное руководителем.

Выбор темы ВКР – это сложная, требующая решения задача. Тема работы, в свою очередь, может охватывать некоторый круг вопросов. Под научным вопросом понимается мелкая задача, относящаяся к определенной теме. Считается, что правильный выбор темы работы наполовину обеспечивает успешное ее выполнение.

Студентам предоставляется право выбора темы ВКР вплоть до предложения своей с необходимым обоснованием ее разработки. При выборе темы ВКР рекомендуется учитывать ее актуальность, новизну, теоретическую и практическую значимость, соответствие профилю работы студента после окончания вуза, наличие или отсутствие литературы и практических материалов, наработки самого студента по теме в виде курсовых работ и научных докладов, а также интерес студента к выбранной теме, его субъективные возможности провести необходимые исследования.

Темы ВКР в общем случае могут быть теоретическими, практическими и смешанными.

Теоретические темы разрабатываются преимущественно с использованием литературных источников. Практические темы разрабатываются на основе изучения, обобщения и анализа практики инновационной и управленческой деятельности на предприятиях. Смешанные темы сочетают в себе теоретический и практический аспекты исследования.

Рекомендуемые к разработке темы ВКР, как правило, являются смешанными. Они позволяют студенту полностью проявить свои знания и творческие способности в исследовании как теоретических, так и практических аспектов проблемы. Акцент ВКР может быть смещен в сторону практической составляющей.

Выбрав тему ВКР, студенту необходимо встретиться с руководителем и получить его согласие на руководство ее выполнением. Для закрепления за ним выбранной темы работы студент должен написать заявление по установленной

вузом форме. Эта тема, а также научный руководитель утверждаются приказом ректора университета.

Функциями руководителя ВКР являются:

- выдача студенту задания на выполнение ВКР;
- помощь студенту в составлении плана ВКР;
- рекомендация основной литературы, справочных материалов;
- консультация студента относительно выбора методов исследования, сбора, обобщения и анализа практических материалов, оформления ВКР;
- контроль выполнения задания на ВКР в течение периода ее написания;
- проверка выполненной работы, составление отзыва на нее.

## ***2.2 Разработка оглавления выпускной квалификационной работы и составление графика ее написания***

Цель этапа – разработать и согласовать с руководителем план выполнения ВКР. Документы, заполняемые в процессе выполнения этапа, – задание на ВКР, подписанное руководителем и утвержденное заведующим кафедрой.

Планирование выполнения ВКР имеет важное значение для ее рациональной организации. При планировании процесса написания ВКР разрабатывается программа – изложение общей концепции ВКР в соответствии с его целями и гипотезами. Она в общем случае состоит из двух глав: методологической и процедурной.

*Методологическая глава* включает:

- формулировку проблемы ВКР. Формулировка проблемы – это определение задачи, которая требует решения. Проблемы бывают практические и научные. Практическая проблема – это противоречие в развитии управленческой подсистемы предприятия или отдельных ее элементов. Научная проблема – это противоречие между знаниями о проблемах функционирования управленческой подсистемы предприятия и незнанием путей и средств их решения. Такие проблемы решаются путем создания теории, выработки практических рекомендаций;

- определение объекта и предмета исследования. Объект исследования – это явление (процесс), которое содержит противоречие и порождает проблемную ситуацию, т. е. объект исследования является носителем проблемы, решаемой в работе. В ВКР объектом исследования выступает управленческая деятельность на предприятии и его соответствующая подсистема. Предмет исследования – это те наиболее значимые с точки зрения теории и практики свойства, стороны, особенности объекта исследования, которые подлежат изучению, т. е. это непосредственно та проблема, которая решается в работе. Например, если тема ВКР посвящена совершенствованию управления инновационной восприимчивостью предприятия, то объектом исследования является инновационная восприимчивость предприятия, а предметом – процесс управления ею на предприятии, его реализация в виде системы инновационного менеджмента;

– определение цели и постановка задач ВКР. Цель ВКР – это формулировка конечного результата, который планируется получить в результате ее выполнения. Задачи ВКР – это то, что требует решения в процессе выполнения ВКР; вопросы, на которые должен быть получен ответ для того, чтобы достигнуть планируемого результата. Например, если тема ВКР посвящена совершенствованию управления инновационной восприимчивостью предприятия, то ее целью будет являться «разработать и обосновать мероприятия, направленные на совершенствование управления инновационной восприимчивостью предприятия», задачами:

– исследовать теоретические основы управления инновационной восприимчивостью предприятия; провести анализ существующей на предприятии системы управления инновационной восприимчивостью; провести анализ динамики показателей инновационной восприимчивости предприятия в исследуемом периоде и факторов, их определяющих; разработать мероприятия, направленные на повышение инновационной восприимчивости предприятия и совершенствование системы управления ею;

– интерпретацию основных понятий. Интерпретация основных понятий – это истолкование, разъяснение значения основных понятий, используемых в процессе написания ВКР. Существуют теоретическая и эмпирическая интерпретации понятий. Теоретическое истолкование представляет собой логический анализ существенных свойств и отношений интерпретируемых понятий путем раскрытия их связей с другими понятиями. Например, понятие «инновационная восприимчивость предприятия» имеет несколько определений, поэтому требуется решить, какое из них можно употребить в данном исследовании. Эмпирическая интерпретация – это определение эмпирических значений основных теоретических понятий, перевод их на язык наблюдаемых фактов. Эмпирически интерпретировать понятие – значит найти такой показатель, который отражал бы определенный важный признак содержания понятия и который можно было бы измерить.

*Процедурная глава* включает:

– принципиальный план ВКР. Написание ВКР осуществляется по принципиальному плану, который строится в зависимости от количества информации об объекте исследования. Если об объекте и предмете исследования нет ясных представлений, составляется разведывательный план. Цель составления такого плана – уточнить тему (проблему). Обычно он применяется, когда по теме отсутствует литература или ее очень мало. Описательный план используется тогда, когда можно выделить объект и предмет исследования. Цель плана – описать факты, характеризующие объект исследования. Экспериментальный план включает проведение эксперимента. Он применяется тогда, когда сформулирована научная проблема. Цель плана – определение причинно-следственных связей в исследуемом объекте;

– изложение основных процедур сбора и анализа практического материала. В процедурной части программы обосновывается выбор методов написания ВКР, показывается связь данных методов с целями, задачами ВКР. При выборе того или

иного метода следует учитывать, что он должен быть: эффективным, т. е. обеспечивающим достижение поставленной цели и необходимую степень точности получаемых результатов; экономичным, т. е. позволяющим сэкономить время, силы и средства; простым, т. е. доступным студенту; допустимым с точки зрения морали и норм права; научным, т. е. имеющим прочную научную основу.

Студенты обязаны разрабатывать планы подготовки ВКР. План ВКР должен содержать введение, основную часть, разбитую на главы и параграфы (вопросы), заключение, список использованных источников. Он может быть простым или сложным. Простой план содержит перечень основных вопросов. В сложном плане каждая глава разбивается на параграфы. Иногда составляют комбинированный план, где одни главы разбиваются на параграфы, а другие оставляют без дополнительной рубрикации.

При составлении плана следует стремиться, чтобы вопросы соответствовали выбранной теме и не выходили за ее пределы, вопросы темы располагались в логической последовательности, в него обязательно были включены вопросы темы, отражающие основные аспекты исследования, тема была исследована всесторонне.

План не является окончательным и в процессе написания ВКР может меняться, т. к. могут быть найдены новые аспекты изучения объекта и решения научной задачи.

Чтобы упорядочить основные этапы написания ВКР в соответствии с планом и календарными сроками составляется календарный график выполнения ВКР (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Календарный график выполнения ВКР

| Этап                                                             | Трудоемкость и период выполнения этапов по отделениям |          |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------|
|                                                                  | Трудоемкость, %                                       | Дневное  |
| Введение                                                         | 6                                                     | 28.04    |
| Глава 1                                                          | 25                                                    | 10.05    |
| Глава 2                                                          | 30                                                    | 20.05    |
| Глава 3                                                          | 35                                                    | 01.06    |
| Заключение                                                       | 4                                                     | 02.06    |
| Оформление (согласование, нормоконтроль, подготовка презентации) | —                                                     | До 06.06 |
| Получение внешней рецензии                                       | —                                                     | До 10.06 |
| Допуск к защите (зав. кафедрой)                                  | —                                                     | 12.06    |

### 3 Подбор литературы по теме выпускной квалификационной работы

В качестве источников информации для написания ВКР важнейшее значение имеют научные, учебные, справочные и информационные издания.

Существенным источником информации для написания ВКР являются периодические издания.

Изучение литературы начинается с подбора и составления списка нормативных правовых актов, учебников, учебных пособий, монографий, журнальных и газетных статей.

Для подбора литературы полезно воспользоваться библиографическими и реферативными изданиями. Необходимо просмотреть экономические журналы, в частности последние номера за тот или иной год, в которых даны указатели материалов, опубликованных в журнале за год. Можно просмотреть постраничные ссылки на использованную литературу в монографиях, учебных пособиях и журнальных статьях. Нельзя упускать из вида сборники научных трудов вузов и научно-исследовательских учреждений, тезисы и материалы научно-практических конференций. Ценную информацию, особенно при изучении спорных вопросов темы, студент может получить из рецензий на работы ученых и преподавателей. Кроме этого некоторые учебники, учебные пособия, учебные программы, планы семинаров и практических занятий по дисциплине, к которой имеет отношение выбранная студентом тема исследования, содержат списки нормативных актов, основной и дополнительной литературы.

Работу целесообразно начать с изучения нормативной литературы: кодексов, законов и других нормативно-правовых актов, опубликованных в официальных изданиях. При этом необходимо проверить, не внесены ли в соответствующие нормативные акты какие-либо изменения и дополнения.

Изучение специальной литературы (монографий, учебников, учебных пособий, сборников научных трудов и др.) рекомендуется проводить в определенной последовательности. Сначала следует ознакомиться с книгой в общих чертах. Необходимость этого этапа определяется тем, что вовсе не обязательно тратить время на прочтение каждой книги, возможно, понадобится лишь отдельная ее часть или даже просто конкретная информация. В этих целях может оказаться достаточным прочитать справочный аппарат издания, который включает выходные сведения (заглавие, автор, издающая организация, год издания и т. д.), оглавление или содержание, библиографические ссылки и списки, предисловие, вступительную статью, послесловие или заключение. Такое ознакомление с книгой поможет установить, целесообразно ли дальнейшее ее изучение.

Выписки из книг должны быть точными. Если требуется без искажений передать мысль автора, то прибегают к дословным выпискам-цитатам. В случае использования студентом в своей научной работе этих выписок необходимо точно записать источник заимствования, т. е. дать его библиографическое описание по ГОСТу и указать номера страниц, с которых они сделаны.

#### **4 Написание раздела «Введение» и теоретической главы выпускной квалификационной работы**

**Введение.** На основе результатов выполнения подготовительного этапа ВКР и изучения необходимой литературы пишется введение. Во введении:

– обосновывается актуальность темы работы. Актуальность темы работы определяется как теоретической значимостью темы (неразработанностью тео-

ретических положений, в том числе применительно к предприятиям Республики Беларусь), так и практической ценностью (значимостью для конкретного предприятия или отрасли);

- формулируется предмет исследования (тема работы) и указывается на его актуальность;

- определяется объект исследования (предприятие), обязательно приводится его обоснование (например, выпуск социально значимой продукции, создание рабочих мест, большой вклад в формирование бюджета региона или страны и т. п.);

- ставятся цель и задачи (минимум три) работы. Цель работы – совершенствование управления... Задачи – исследовать теоретические аспекты управления... (глава 1), провести анализ организации управления..., исследовать факторы эффективности управления... (глава 2), разработать мероприятия по совершенствованию... (глава 3);

- рассматривается структура работы и краткое содержание глав работы;

- приводятся использованные при написании работы источники информации (журналы, книги, нормативные акты и т. п.);

- приводятся использованные при написании работы методы исследования.

**Первая (теоретическая) глава.** По результатам проведенного анализа литературы пишется первая (теоретическая) глава ВКР. Ее целью является раскрытие теоретической проблемы, заданной студенту в качестве темы ВКР. В ней анализируются совокупность существующих подходов к решению поставленной проблемы, рассматриваются их достоинства и недостатки. Работа с литературой должна быть творческой по характеру. Первая глава работы носит реферативный характер, т. е. является не просто констатацией тех или иных теоретических положений, а содержит их сравнительный анализ для выявления достоинств и недостатков. Наличие ссылок на использованные источники литературы с указанием страницы обязательно.

Поскольку ВКР пишется по предмету, имеющему управленческий характер, то первая глава работы должна содержать минимум четыре следующих параграфа:

- 1) понятие того, что является темой работы (например, понятие платежеспособности предприятия);

- 2) технология управления и методы реализации функций управления в отношении предмета ВКР (например, алгоритм управления инновационной восприимчивостью предприятия, организация управления инновационной восприимчивостью, анализ инновационной восприимчивости и т. д.);

- 3) зарубежный опыт управления предметом исследования (например, зарубежный опыт управления инновационной восприимчивостью предприятия), теоретически существующие пути повышения эффективности управления предметом исследования (например, пути повышения инновационной восприимчивости предприятия и совершенствования управления ею);

4) анализ состояния и тенденций развития отрасли (или вида экономической деятельности), к которой относится предприятие, являющееся объектом исследования.

В ряде случаев (для некоторых тем) в первой главе должен присутствовать и раздел, содержащий анализ нормативных документов, регулирующих предмет исследования (например, нормативное регулирование лизинга, факторинга, банковского кредитования, антикризисного управления в Республике Беларусь).

Глава обязательно заканчивается выводами объемом 1–1,5 страницы.

## **5 Написание аналитической главы выпускной квалификационной работы**

Вторая глава ВКР является аналитической. В ней проводится анализ проблемы, заданной в виде темы ВКР, на примере объекта исследования.

Сбор, обобщение и анализ практики менеджмента на предприятии – обязательное требование к выполнению ВКР. Эта практика может быть опубликованной и неопубликованной.

Источниками опубликованной практики могут быть специализированные периодические издания, а также документы и результаты наблюдений студента, полученные им на предприятии, являющемся объектом исследования.

Важным источником практической информации являются статистические материалы. Это могут быть документы первичного учета, государственная или ведомственная статистическая отчетность. Основными источниками информации для написания ВКР выступают:

- устав предприятия;
- организационная структура управления предприятием;
- производственная структура управления;
- положения об отделах, касающихся предмета исследования;
- штатные расписания отделов, касающихся предмета исследования;
- должностные инструкции работников отделов, касающихся предмета исследования;
- формы основных документов, составляемых работниками отдела, касающихся предмета исследования;
- пояснительная записка к годовому отчету;
- годовой отчет промышленного предприятия по продукции;
- отчет о затратах на производство и реализацию продукции предприятия;
- отчет о поставках продукции;
- отчет по труду;
- отчет по труду и движению рабочей силы;
- отчет об использовании рабочего времени;
- отчет о неотработанном времени в связи с остановками производства;
- отчет о наличии и движении основных средств и других долгосрочных активов;

- отчет о вводе в действие объектов, основных средств и использовании инвестиций в основной капитал;
- баланс производственной мощности;
- баланс предприятия;
- отчет о прибылях и убытках;
- отчет об изменении капитала;
- отчет о движении денежных средств;
- отчет об использовании денежных средств предприятия;
- отчет о составе средств предприятия, источниках их образования;
- отчет о рентабельности отдельных видов продукции;
- материалы Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Выбор необходимых для написания ВКР исходных данных осуществляется исходя из темы работы.

Вторая глава независимо от темы работы состоит из следующих параграфов.

1.1 Анализ экономических и финансовых показателей работы предприятия.

1.2 Анализ системы управления предметом исследования на предприятии.

1.3 Анализ предмета исследования (например, показателей инновационной восприимчивости) в динамике.

### ***5.1 Методика проведения анализа экономических и финансовых показателей работы предприятия***

В ходе анализа основных экономических и финансовых показателей работы предприятия, рассматривается динамика за три года:

- производства и реализации продукции;
- основных средств;
- трудовых ресурсов;
- финансовых результатов деятельности предприятия;
- показателей финансового состояния предприятия.

Данный раздел не должен превышать 5–6 страниц по объему.

Основные показатели для анализа оформляются в виде таблиц 5.1–5.6.

Таблица 5.1 – Основные экономические показатели ОАО «Аном» в  $n-1$ – $n+1$  годах

| Показатель                                                                                                                              | Значение по годам |         |           | Темп роста, % |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------|-----------|---------------|-------------|
|                                                                                                                                         | $n-1$ год         | $n$ год | $n+1$ год | $n$ к $n-1$   | $n+1$ к $n$ |
| 1                                                                                                                                       | 2                 | 3       | 4         | 5             | 6           |
| 1 Объем производства продукции по основной деятельности в действующих ценах (без НДС, акцизов и налогов и платежей из выручки), тыс. р. |                   |         |           |               |             |
| 2 Себестоимость произведенной продукции по основной деятельности, тыс. р.                                                               |                   |         |           |               |             |
| 3 Затраты на 1 р. произведенной продукции по основной деятельности, р. (с. 2 / с. 1)                                                    |                   |         |           |               |             |
| 4 Индекс физического объема промышленной продукции (ИФО)                                                                                |                   |         |           |               |             |

Окончание таблицы 5.1

| 1                                                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 5 Объем экспорта, тыс. долл.                                                                   |   |   |   |   |   |
| 6 Объем импорта, тыс. долл.                                                                    |   |   |   |   |   |
| 7 Внешнеторговое сальдо (с. 5–с. 6)                                                            |   |   |   |   |   |
| 8 Материальные затраты на производство продукции, тыс. р.                                      |   |   |   |   |   |
| 9 Материалоемкость произведенной продукции, р. / р. (с. 8 : с. 1)                              |   |   |   |   |   |
| 10 Добавленная стоимость, тыс. р.                                                              |   |   |   |   |   |
| 11 Среднесписочная численность работников списочного состава, чел.                             |   |   |   |   |   |
| 12 Среднегодовая выработка работника списочного состава, тыс. р. (с. 1 / с. 11)                |   |   |   |   |   |
| 13 Среднегодовая выработка работника по добавленной стоимости, тыс. р. (с. 10 : с. 11)         |   |   |   |   |   |
| 14 Фонд заработной платы работников списочного состава, тыс. р.                                |   |   |   |   |   |
| 15 Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. р. (с. 14 : с. 11 : 12 мес.)         |   |   |   |   |   |
| <i>Примечание</i> – Данные для анализа берутся из форм отчетности, перечисленных в таблице 5.2 |   |   |   |   |   |

Таблица 5.2 – Источник информации либо схема расчета показателя

| Показатель                                                                                                                              | Источник информации либо<br>схема расчета показателя                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                       | 2                                                                                                                  |
| 1 Объем производства продукции по основной деятельности в действующих ценах (без НДС, акцизов и налогов и платежей из выручки), тыс. р. | Форма № 4-ф «Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)» с. 020                                     |
| 2 Себестоимость произведенной продукции по основной деятельности, тыс. р.                                                               | Форма № 4-ф «Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)» с. 021                                     |
| 3 Затраты на 1 р. произведенной продукции по основной деятельности, р.                                                                  | (с. 2 : с. 1)                                                                                                      |
| 4 Индекс физического объема промышленной продукции (ИФО)                                                                                | Берется на предприятии – пояснительная записка к годовому отчету                                                   |
| 5 Объем экспорта, тыс. долл.                                                                                                            | То же                                                                                                              |
| 6 Объем импорта, тыс. долл.                                                                                                             | –//–                                                                                                               |
| 7 Внешнеторговое сальдо                                                                                                                 | (с. 5–с. 6)                                                                                                        |
| 8 Материальные затраты на производство продукции, тыс. р.                                                                               | Форма № 4-ф «Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)» с. 022                                     |
| 9 Материалоемкость произведенной продукции, р. / р.                                                                                     | (с. 8 : с. 1)                                                                                                      |
| 10 Добавленная стоимость, тыс. р.                                                                                                       | Форма № 4-ф «Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)»<br>(020 – (022 – 034) – (041 – 045 – 046)) |
| 11 Среднесписочная численность работников списочного состава, чел.                                                                      | Форма № 12-т «Отчет по труду» с. 01                                                                                |
| 12 Среднегодовая выработка работника списочного состава, тыс. р.                                                                        | (с. 1 : с. 11)                                                                                                     |

Окончание таблицы 5.2

| 1                                                                      | 2                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 13 Среднегодовая выработка работника по добавленной стоимости, тыс. р. | (с. 10 : с. 11)                                                      |
| 14 Фонд заработной платы работников списочного состава, тыс. р.        | Форма № 12-т «Отчет по труду» (с. 02 – с. 03 – с. 04)                |
| 15 Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. р.           | Форма № 12-т «Отчет по труду» с. 05 или (с. 14 : с. 11 : 12 месяцев) |

ДС – рассчитывается по отчету о затратах на производство продукции:

$$ДС = ВП - МЗ - прЗ = 020 - (022 - 034) - (041 - 045 - 046),$$

где ДС – добавленная стоимость, р.;

ВП – объем производства продукции за вычетом начисленных налогов и сборов из выручки, р.;

МЗ – материальные затраты за вычетом платы за природные ресурсы, р.;

прЗ – прочие затраты, состоящие из арендной платы, представительских расходов и услуг других организаций, р.

Таблица 5.3 – Анализ финансовых результатов ОАО «АНОМ» в  $n-1$ – $n+1$  гг.

| Показатель                                                                                     | Значение по годам |         |           | Темп роста, % |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------|-----------|---------------|-------------|
|                                                                                                | $n-1$ год         | $n$ год | $n+1$ год | $n$ к $n-1$   | $n+1$ к $n$ |
| 1 Выручка от реализации продукции, тыс. р.                                                     |                   |         |           |               |             |
| 2 Себестоимость реализованной продукции, тыс. р.                                               |                   |         |           |               |             |
| 3 Прибыль от реализации продукции, тыс. р.                                                     |                   |         |           |               |             |
| 4 Прибыль до налогообложения (отчетного периода), тыс. р.                                      |                   |         |           |               |             |
| 5 Чистая прибыль, тыс. р.                                                                      |                   |         |           |               |             |
| 6 Среднегодовая стоимость совокупных активов, тыс. р.                                          |                   |         |           |               |             |
| 7 Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. р.                                       |                   |         |           |               |             |
| 8 Рентабельность реализованной продукции, % (с. 3: с. 2)                                       |                   |         |           |               |             |
| 9 Рентабельность продаж, % (с.3: с.1)                                                          |                   |         |           |               |             |
| 10 Рентабельность совокупных активов, % (с. 4 : с. 6)                                          |                   |         |           |               |             |
| 11 Рентабельность собственного капитала (с. 4 : с. 7)                                          |                   |         |           |               |             |
| 12 Коэффициент оборачиваемости совокупных активов (с.1 : с. 6)                                 |                   |         |           |               |             |
| <i>Примечание – Данные для анализа берутся из форм отчетности, перечисленных в таблице 5.4</i> |                   |         |           |               |             |

Таблица 5.4 – Источник информации либо схема расчета показателя

| Показатель                                                          | Источник информации либо схема расчета показателя |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1                                                                   | 2                                                 |
| 1 Выручка от реализации продукции (без налогов из выручки), тыс. р. | Форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках»            |

Окончание таблицы 5.4

| 1                                                         | 2                                                                |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 2 Себестоимость реализованной продукции, тыс. р.          | Форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках»                           |
| 3 Прибыль от реализации продукции, тыс. р.                | -//-                                                             |
| 4 Прибыль до налогообложения (отчетного периода), тыс. р. | -//-                                                             |
| 5 Чистая прибыль, тыс. р.                                 | -//-                                                             |
| 6 Среднегодовая стоимость совокупных активов, тыс. р.     | Форма № 1 «Баланс предприятия», среднегодовое значение по с. 300 |
| 7 Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. р.  | Форма № 1 «Баланс предприятия», среднегодовое значение по с. 490 |
| 8 Рентабельность реализованной продукции (с. 3 : с. 2)    |                                                                  |
| 9 Рентабельность продаж (с. 3 : с. 1)                     |                                                                  |
| 10 Рентабельность совокупных активов (с. 4 : с. 6)        |                                                                  |
| 11 Рентабельность собственного капитала (с. 4 : с. 7)     |                                                                  |
| 12 Коэффициент оборачиваемости активов (с. 1 : с. 6)      |                                                                  |

Таблица 5.5 – Анализ показателей финансового состояния ОАО «АНОМ» за  $n-1$ – $n+1$  гг.

| Показатель                                                                                      | Значение показателя |          |        | Темп роста, % |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|--------|---------------|-----------|
|                                                                                                 | на $n-2$            | на $n-1$ | на $n$ | $n-1 / n-2$   | $n / n-1$ |
| 1 Долгосрочные активы, тыс. р.                                                                  |                     |          |        |               |           |
| 2 Краткосрочные активы, тыс. р.                                                                 |                     |          |        |               |           |
| 3 Собственный капитал, тыс. р.                                                                  |                     |          |        |               |           |
| 4 Долгосрочные обязательства, тыс. р.                                                           |                     |          |        |               |           |
| 5 Краткосрочные обязательства, тыс. р.                                                          |                     |          |        |               |           |
| 6 Стоимость совокупных активов, тыс. р.                                                         |                     |          |        |               |           |
| 7 Коэффициент текущей ликвидности (с. 2 : с. 5)                                                 |                     |          |        |               |           |
| 8 Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами $((с. 3 + с. 4 - с. 1) : с. 2)$ |                     |          |        |               |           |
| 9 Коэффициент обеспеченности обязательств активами $(с. 4 + с. 5) : с. 6$                       |                     |          |        |               |           |
| 10 Коэффициент автономии (с. 3 : с. 6)                                                          |                     |          |        |               |           |
| <i>Примечание – Данные для анализа берутся из форм отчетности, перечисленных в таблице 5.6</i>  |                     |          |        |               |           |

Таблица 5.6 – Источник информации либо схема расчета показателя

| Показатель                                             | Источник информации либо схема расчета показателя  |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1                                                      | 2                                                  |
| 1 Долгосрочные активы, тыс. р.                         | Форма № 1 «Баланс предприятия», разд. 1 с. 190     |
| 2 Краткосрочные активы, тыс. р.                        | Форма № 1 «Баланс предприятия», разд. 2 с. 290     |
| 3 Собственный капитал, тыс. р.                         | Форма № 1 «Баланс предприятия», разд. 3 с. 490     |
| 4 Долгосрочные обязательства, тыс. р.                  | Форма № 1 «Баланс предприятия», разд. 4 с. 590     |
| 5 Краткосрочные обязательства, тыс. р.                 | Форма № 1 «Баланс предприятия», разд. 5 с. 690     |
| 6 Стоимость совокупных активов (итог баланса), тыс. р. | Форма № 1 «Баланс предприятия», с. 300 либо с. 700 |

Окончание таблицы 5.6

| 1                                                                                             | 2 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 7 Коэффициент текущей ликвидности (с. 2 : с. 5)                                               |   |
| 8 Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ((с. 3 + с. 4 – с. 1) : с. 2) |   |
| 9 Коэффициент обеспеченности обязательств активами (с. 4 + с. 5) : с. 6                       |   |
| 10 Коэффициент автономии (с. 3: с. 6)                                                         |   |

## ***5.2 Методика проведения анализа системы управления предметом исследования на предприятии***

В параграфе даются ответы на следующие вопросы: кто управляет предметом исследования, какое место орган управления занимает в организационной структуре управления, каковы его функции, каким образом разделяются функциональные обязанности работников, какие методы анализа, планирования, контроля применяются при управлении, используемые при управлении документы и маршруты их движения (документооборот). Данный анализ проводится по следующему алгоритму.

1 Цели и задачи функционирования системы управления предметом исследования на предприятии (т. е. каковы преследуемые результаты ее функционирования в отношении предмета исследования).

2 Функции управления, реализуемые на предприятии в отношении предмета исследования. Характеристика последовательно реализации данных функций управления (т. е. описание технологии управления предметом исследования).

3 Функциональные подразделения предприятия, занимающиеся управлением предметом исследования, т. е. реализацией функций управления. Эти подразделения выбираются по следующему принципу – они должны осуществлять функции управления, касающиеся предмета исследования. Таких подразделений необязательно одно (но на малых и средних предприятиях – одно, два). Необходимо также сюда относить и должностных лиц из высшего управленческого персонала (директор, его заместители), которые всегда так или иначе имеют отношение к управлению тем или иным предметом исследования на предприятии.

4 Место указанных выше подразделений в организационной структуре управления предприятием (оформляется в виде рисунка), кому они подчиняются, кто назначает руководителей подразделений (берется из положения о функциональном подразделении).

5 Распределение функций управления предметом исследования между указанными выше функциональными подразделениями (таблица 5.7).

6 Основные используемые функциональными подразделениями методы управления (реализации функций) предметом исследования, их достоинства и недостатки с точки зрения достижения целей управления (таблица 5.8).

Таблица 5.7 – Распределение функций управления предметом исследования между функциональными подразделениями предприятия

| Функциональное подразделение  | Функция управления (этап управленческого цикла)    |                                                                |                                                                            |                                                                                           |                                                          |                                                |
|-------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                               | Постановка целей управления предметом исследования | Разработка финансовых планов в отношении предмета исследования | Организации реализации финансовых планов в отношении предмета исследования | Координация, регулирование реализации финансового плана в отношении предмета исследования | Мотивация и построение системы стимулирования работников | Контроль и анализ реализации финансового плана |
| 1 Директор предприятия        |                                                    |                                                                |                                                                            |                                                                                           |                                                          |                                                |
| 2 Заместитель директора       |                                                    |                                                                |                                                                            |                                                                                           |                                                          |                                                |
| 3 Финансовый отдел            |                                                    |                                                                |                                                                            |                                                                                           |                                                          |                                                |
| 4 Бухгалтерия                 |                                                    |                                                                |                                                                            |                                                                                           |                                                          |                                                |
| 5 Планово-экономический отдел |                                                    |                                                                |                                                                            |                                                                                           |                                                          |                                                |
| 6 ...                         |                                                    |                                                                |                                                                            |                                                                                           |                                                          |                                                |

Таблица 5.8 – Основные используемые функциональными подразделениями методы управления предметом исследования, их достоинства и недостатки с точки зрения достижения целей управления предметом исследования

| Реализуемые функции управления предметом исследования | Используемые методы реализации функций управления предметом исследования | Достоинства и недостатки используемых методов |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Наименование главного функционального подразделения   |                                                                          |                                               |
| Функция 1                                             |                                                                          |                                               |
| ...                                                   |                                                                          |                                               |
| Функция $n$                                           |                                                                          |                                               |

7 Основные документы, наличие которых необходимо для реализации управления предметом исследования, схема документооборота по управлению предметом исследования между функциональными подразделениями оформляется в виде рисунка 5.1.

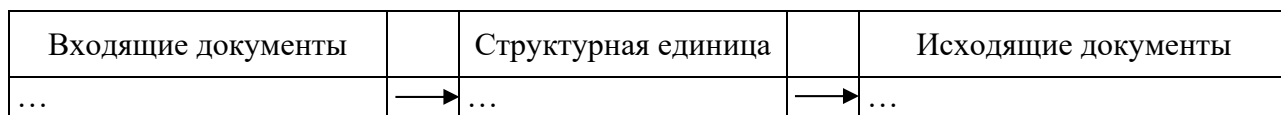


Рисунок 5.1 – Принципиальная схема документооборота функционального подразделения

8 Используемые на предприятии для целей управления предметом исследования программно-технические средства: технические средства и программное

обеспечение (наименование и выполняемые функции). Достоинства и недостатки используемых программно-технических средств.

9 Выводы из проведенного анализа – существующие проблемы в организации управления предметом исследования на предприятии.

### ***5.3 Методика анализа предмета исследования в динамике***

Анализ предмета исследования (например, платежеспособности) в динамике. В данном параграфе осуществляется выявление проблем, связанных с предметом исследования, которые необходимо решить (и которые решаются при помощи предлагаемых мероприятий в третьей главе работы). Алгоритм анализа определяется сущностью предмета исследования.

Глава обязательно завершается выводами, которые являются исходным пунктом для написания проектной главы ВКР – 1–1,5 страницы.

## **6 Написание проектной главы выпускной квалификационной работы и заключения**

В проектной главе ВКР производится разработка мероприятий, направленных на решение проблем, выявленных во второй главе. При разработке мероприятий, направленных на совершенствование управления предметом исследования на предприятии, необходимо учитывать, что разработка мероприятий по факторам или проблемам, которые не подверглись анализу в аналитической главе или высокая значимость которых не была подтверждена стохастическим факторным анализом, не допускается, т. к. эти мероприятия не являются для предприятия актуальными (их значимость не доказана).

Предлагаемые к реализации мероприятия должны соответствовать следующим требованиям:

- предлагаемых мероприятий должно быть минимум три;
- предлагаемые мероприятия по своему содержанию должны представлять собой действия, т. е., например, внедрение определенного метода расчета платежеспособности, а не сам метод;
- одно из предлагаемых мероприятий обязательно должно быть направлено на совершенствование системы управления предметом исследования (например, совершенствование управления инновационной восприимчивостью на предприятии), другие – на решение проблем, непосредственно связанных с предметом исследования (например, на повышение инновационной восприимчивости на предприятии);
- все предлагаемые мероприятия должны сопровождаться расчетом экономического эффекта от их реализации.

Необходимо выделять описание каждого мероприятия в отдельный параграф раздела, который должен содержать:

- подробное описание проблемы, существующей на предприятии, на решение которой направлено мероприятие, с указанием причин (факторов), приведших к ее возникновению;

- формулировку мероприятия (т. е., какое действие предлагается совершить с целью решения имеющейся проблемы в управлении и состоянии объекта исследования);

- детальную характеристику (описание) мероприятия, которая должна представлять собой описание последовательности действий, которые необходимо предпринять для того, чтобы решить имеющуюся проблему;

- расчет затрат, связанных с реализацией мероприятия. Он делается для каждого этапа и/или направления внедрения мероприятия на предприятии;

- расчет результатов от реализации мероприятия, которые необходимо рассматривать комплексно, т. е. это не обязательно снижение затрат или получение прибыли. Это может быть улучшение любого из показателей финансового состояния предприятия;

- расчет экономического эффекта от реализации мероприятия (в общем случае как разности между результатами и затратами).

Разработка заключения. В заключении необходимо суммировать выводы по всем главам работы, подчеркнуть ее научную и практическую ценность. Научная ценность – проведенный студентом анализ теоретической проблемы в теоретической главе, практическая ценность – предложенные мероприятия в проектной.

## **7 Защита выпускной квалификационной работы**

Процедура защиты предусматривает следующее.

- 1 Представление секретарем ГЭК защищающегося студента (по его личной карточке) и оглашение темы ВКР.

- 2 Доклад студента по материалам ВКР (7 – 10 мин).

К защите студент должен подготовить текст доклада и согласовать его с руководителем. В докладе необходимо в ясной и сжатой форме изложить основное содержание работы. Рекомендуются следующая форма доклада:

- краткий анализ состояния вопроса, актуальность темы и постановка задачи;

- основные результаты аналитического раздела;

- краткое содержание принятых в работе решений, их обоснование и оценка экономической эффективности;

- общие выводы о преимуществах принятых решений, возможности их реализации, эффективности всего исследования.

Выступление не должно включать теоретические положения, заимствованные из литературных или нормативных документов, т. к. они не являются предметом защиты. Особое внимание необходимо сосредоточить на собственных разработках.

В процессе выступления необходимо использовать наглядные материалы. Они призваны помочь усилить доказательность выводов и предложений студента, облегчить его выступление. Для этого студент предварительно готовит к защите раздаточный материал (распечатанный вариант презентации) для всех членов ГЭК.

Содержащиеся в ВКР предложения, представляющие особо важные сведения для предприятия, рекомендуется оформлять актом или справкой о внедрении. Такая справка (акт) утверждается руководителем предприятия и представляется в ГЭК вместе с ВКР.

3 Оглашение рецензии и ответы на сделанные замечания.

4 Ответы на вопросы членов ГЭК.

5 Оглашение отзыва руководителя.

6 Заключительное слово студента, если возникла необходимость (1–2 мин с акцентом на те моменты дискуссии, которые, по его мнению, нуждаются в уточнении).

По окончании публичной защиты ГЭК на закрытом заседании обсуждает результаты защиты ВКР, оценивает и принимает решение о присвоении студенту соответствующей квалификации. Сразу после окончания закрытого заседания ГЭК оглашает свое решение студентам. ГЭК принимает также решение о выдаче диплома с отличием и возможности рекомендации в магистратуру.

Защищенные ВКР сдаются на выпускающую кафедру для регистрации и хранятся в архиве университета.

## **8 Оформление выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа печатается с использованием компьютера и принтера на одной стороне листа белой бумаги формата А4. Допускается представлять таблицы и иллюстрации на листах формата А3.

Набор текста выпускной квалификационной работы осуществляется с использованием текстового редактора Word. При этом следует использовать шрифт типа Times New Roman. Цвет шрифта должен быть черным, размер шрифта – 14 пт с использованием межстрочного интервала 18 пунктов (один межстрочный интервал) с выравниваем по ширине листа. Полужирный шрифт применяют только для заголовков структурных частей выпускной квалификационной работы.

Абзацный отступ должен быть одинаковым по всему тексту работы и равен 1,25 см.

Размеры полей: верхнего и нижнего – 20 мм, левого – 30 мм, правого – 15 мм.

Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определениях, терминах, важных особенностях.

Заголовки структурных частей выпускной квалификационной работы «РЕФЕРАТ», «ОГЛАВЛЕНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ГЛАВА», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» печатают *прописными* буквами в середине строк, используя полужирный шрифт. Также печатают заголовки глав. Заголовок главы печатают с новой строки, следующей за номером главы.

Заголовки разделов печатают строчными буквами (кроме первой прописной) с абзацного отступа полужирным шрифтом.

Заголовки подразделов печатают с абзацного отступа строчными буквами (кроме первой прописной) полужирным шрифтом с размером шрифта основ-

ного текста.

Заголовки разделов, подразделов приводят после их номеров через пробел.

*Не допускается* перенос слов в наименовании заголовков глав, разделов и подразделов, а также в названиях таблиц и рисунков. В конце заголовков глав, разделов и подразделов, названиях таблиц и рисунков точку *не ставят*.

Расстояние между заголовком и текстом должно составлять один межстрочный интервал. Не допускается располагать заголовок и следующий за ним текст (заголовок) на разных страницах.

Каждую структурную часть выпускной квалификационной работы следует начинать с нового листа.

Нумерация страниц дается арабскими цифрами. Первой страницей выпускной квалификационной работы является титульный лист, второй – лист «Задание на ВКР», которые *включают* в общую нумерацию страниц. На титульном листе и листе «Задание на ВКР» номер страницы *не ставят*, на последующих листах номер проставляют в центре нижней части листа без точки в конце.

Нумерация глав, разделов, подразделов, рисунков, таблиц, формул, уравнений дается арабскими цифрами.

Номер главы ставят после слова «ГЛАВА». Разделы «ОГЛАВЛЕНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» не имеют номеров.

Разделы нумеруют в пределах каждой главы. Номер раздела состоит из номера главы и порядкового номера раздела, разделенных точкой, например: «2.3» (третий раздел второй главы).

Подразделы нумеруют в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из порядковых номеров главы, раздела, подраздела, разделенных точками, например: «1.3.2» (второй подраздел третьего раздела первой главы).

В работе могут быть приведены перечисления. Перед каждым элементом перечисления следует ставить тире. При наличии конкретного числа перечислений допускается перед каждым элементом перечисления ставить арабские цифры, после которых ставится скобка. Перечисления приводятся с абзацного отступа в столбик.

Иллюстрации и таблицы служат для наглядного представления в выпускной квалификационной работе характеристик объектов исследования, полученных теоретических и (или) экспериментальных данных и выявленных закономерностей.

Иллюстрации и таблицы следует располагать в выпускной квалификационной работе непосредственно на странице с текстом после абзаца, в котором они упоминаются впервые, или отдельно на следующей странице. Они должны быть расположены так, чтобы их было удобно рассматривать без поворота или с поворотом по часовой стрелке. Иллюстрации и таблицы, которые расположены на отдельных листах, включают в общую нумерацию страниц. Если их размеры больше формата А4, их размещают на листе формата А3 и учитывают как одну страницу.

Иллюстрации обозначают словом «Рисунок» и нумеруют последовательно в пределах каждой главы. На все иллюстрации должны быть ссылки в тексте выпускной квалификационной работы. Слово «рисунок» в подписях к рисунку и в ссылках на него *не сокращают*.

Номер иллюстрации должен состоять из номера главы и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой. Например: «рисунок 1.2» (второй рисунок первой главы).

Иллюстрации, как правило, имеют наименование и пояснительные данные (подрисовочный текст), располагаемые по центру страницы. Пояснительные данные помещают под иллюстрацией, а со следующей строки по центру – слово «Рисунок», номер и наименование иллюстрации, отделяя знаком тире номер от наименования. Точку в конце нумерации и наименований иллюстраций не ставят. Не допускается перенос слов в наименовании рисунка.

Цифровой материал выпускной квалификационной работы оформляют в виде таблиц. Каждая таблица должна иметь краткий заголовок, который состоит из слова «Таблица», ее порядкового номера и названия, отделенного от номера знаком тире. Заголовок следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в следующем формате: Таблица – Номер таблицы – Наименование таблицы. Наименование таблицы приводят с прописной буквы без точки в конце.

При оформлении таблиц необходимо руководствоваться следующими правилами:

- на все таблицы в работе должны быть ссылки. При ссылке на таблицу в тексте работы слово «таблица» *не сокращают*;
- допускается применять в таблице шрифт на 1–2 пункта меньший, чем в тексте выпускной квалификационной работы;
- не следует включать в таблицу графу «Номер по порядку». При необходимости нумерации показателей, включенных в таблицу, порядковые номера указывают непосредственно перед их наименованием;
- таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другую страницу. При переносе части таблицы на другую страницу слово «Таблица», ее номер и наименование указывают один раз слева над первой частью таблицы, а над другими частями также слева пишут слова «Продолжение таблицы» и указывают номер таблицы. При делении таблицы на части допускается ее шапку или боковик заменять соответственно номерами граф и строк. При этом нумеруют арабскими цифрами графы или строки первой части таблицы;
- в случае прерывания таблицы и переноса ее части на следующую страницу в конце первой части таблицы *проводится* нижняя ограничивающая ее черта;
- заголовки граф и строк следует писать с прописной буквы в единственном числе, а подзаголовки граф – со строчной, если они составляют одно предложение с заголовком, и с прописной, если они имеют самостоятельное значение;
- если повторяющийся в разных строках графы таблицы текст состоит из одного слова, то его после первого написания допускается заменять кавычками; если из двух или более слов, то его заменяют словами «то же» при первом по-

вторении, а далее – кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических, физических и химических символов не допускается. Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы не приводят, то в ней ставят прочерк.

Примечания приводят в ВКР, если необходимы пояснения или справочные данные к содержанию текста, таблиц или графического материала. Слово «Примечание» следует печатать с прописной буквы с абзацного отступа, не подчеркивая. Примечания следует помещать непосредственно после текстового, графического материала или таблицы, к которым относятся эти примечания. Если примечание одно, то после слова «Примечание» ставится тире и текст примечания печатают с прописной буквы. Одно примечание не нумеруется. Несколько примечаний нумеруют по порядку арабскими цифрами без точки.

Формулы и уравнения в выпускной квалификационной работе нумеруют в пределах главы. Формулы в работе следует располагать посередине строки и обозначать порядковой нумерацией в пределах главы. Номер формулы (уравнения) состоит из номера главы и порядкового номера формулы в главе, разделенных точкой. Номера формулы пишут в круглых скобках у правого поля листа на уровне формулы, например: «(3.1)» – первая формула третьей главы.

При оформлении формул необходимо соблюдать следующие правила:

- формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы оставляется по одной свободной строке;
- если формулы не умещаются в одну строку, они должны быть перенесены после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (–), умножения (×) и деления (:). При этом повторяют знак в начале следующей строки;
- пояснение значений символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в какой они даны в формуле. Значение каждого символа и числового коэффициента следует давать с новой строки. Первую строку пояснения начинают без абзацного отступа со слова «где» без двоеточия.

Студент *обязан* давать ссылки на источники, материалы или отдельные результаты, которые он использовал для разработки проблем, решения задач и вопросов, изучению которых посвящена выпускная квалификационная работа. Ссылки оформляются *в конце текста ссылки* в квадратных скобках, в которых указываются номер источника в списке использованных источников и страница в этом источнике, например [5, с. 25].

Сведения об использованных в выпускной квалификационной работе источниках приводятся в разделе «Список использованных источников». Список использованных источников формируется в алфавитном порядке фамилий первых авторов или заглавий. Каждый источник начинается с новой строки с абзацного отступа. В списке использованных источников сведения об источниках нумеруют арабскими цифрами.

Каждую запись раздела «СОДЕРЖАНИЕ» оформляют как отдельный абзац, выровненный влево. Номера страниц указывают выровненными по правому краю поля и соединяют с наименованием структурного элемента или раз-

дела отчета посредством отточия.

Раздел «ПРИЛОЖЕНИЕ» оформляют в конце выпускной квалификационной работы. В тексте ВКР на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте работы. Не допускается включение в приложение материалов, на которые отсутствуют ссылки в тексте выпускной квалификационной работы.

Каждое приложение следует размещать с новой страницы с указанием в центре верхней части страницы слова «ПРИЛОЖЕНИЕ». Приложение должно иметь заголовок, который записывают с прописной буквы, полужирным шрифтом, отдельной строкой по центру без точки в конце (исключение делается для статистической отчетности предприятия). Приложения обозначают прописными буквами кириллического алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. После слова «ПРИЛОЖЕНИЕ» следует буква, обозначающая его последовательность. Если в работе одно приложение, оно обозначается «ПРИЛОЖЕНИЕ А».

Текст каждого приложения при необходимости может быть разделен на разделы, которые нумеруются в пределах каждого приложения, при этом перед номером раздела ставится буква, соответствующая обозначению приложения (например: А 1 – первый раздел приложения А). Также нумеруются в приложении иллюстрации, таблицы, формулы.

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

Все приложения должны быть перечислены в содержании ВКР (при наличии) с указанием их наименования.

## Список литературы

1 **Ивановская, И. В.** Выпускная квалификационная работа : Метод. рекомендации для студентов направления подготовки 27.03.05 «Инноватика» / Белорус.-Рос. ун-т; сост. И. В. Ивановская. – Могилев : Белорус.-Рос. ун-т, 2020. – 35 с.

2 Об утверждении Правил проведения аттестации учащихся, курсантов при освоении содержания образовательных программ среднего специального образования : постановление М-ва образования Респ. Беларусь от 23 авг. 2022 г. № 282 // КонсультантПлюс. Беларусь : информ.-поисковая система (дата обращения: 12.09.2025).

## **Приложение А (обязательное)**

Министерство образования Республики Беларусь  
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра «Экономика и управление»

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
«Экономика и управление»  
\_\_\_\_\_  
ФИО  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**на тему: «Инновационные подходы к управлению производственным**  
**процессом предприятия (на примере ОАО «Аном»)»**

Выполнил студент гр. УИР-2ХХ

И. О. ФАМИЛИЯ

Руководитель,  
канд. экон. наук, доц.

И. О. ФАМИЛИЯ

Нормоконтроль,  
ст. преподаватель

И. О. ФАМИЛИЯ

Работа содержит:  
\_\_ стр. текста  
\_\_ приложений

## Приложение Б (обязательное)

Министерство образования Республики Беларусь  
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономика и управление»

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
«Экономика и управление»  
\_\_\_\_\_ ФИО  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

### ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

Студенту \_\_\_\_\_

1. Тема работы \_\_\_\_\_

(Утверждена приказом по ВУЗу №\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.)

2. Сроки сдачи студентом законченной работы \_\_\_\_\_

3. Исходные данные к работе: \_\_\_\_\_

4. Перечень подлежащих разработке вопросов \_\_\_\_\_

1 ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ГЛАВА

1.1 \_\_\_\_\_

1.2 \_\_\_\_\_

1.3 \_\_\_\_\_

2 АНАЛИТИЧЕСКАЯ ГЛАВА

2.1 Анализ основных экономических и финансовых показателей работы пред-  
приятия

2.2 \_\_\_\_\_

2.3 \_\_\_\_\_

3 ПРОЕКТНАЯ ГЛАВА

3.1 \_\_\_\_\_

3.2 \_\_\_\_\_

3.3 \_\_\_\_\_

4. Перечень графического материала \_\_\_\_\_

5. Консультанты ВКР (с указанием относящихся к ним разделов ВКР)

6. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

7. Календарный график выполнения выпускной квалификационной работы

| Этап                                                             | Период выполнения этапов по отделениям |          |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------|
|                                                                  | Трудоемкость                           | Дневное  |
| Введение                                                         | 6 %                                    | 28.04    |
| Глава 1                                                          | 25 %                                   | 10.05    |
| Глава 2                                                          | 30 %                                   | 20.05    |
| Глава 3                                                          | 35 %                                   | 01.06    |
| Заключение                                                       | 4 %                                    | 02.06    |
| Оформление (согласование, нормоконтроль, подготовка презентации) | —                                      | До 06.06 |
| Получение внешней рецензии                                       | —                                      | До 10.06 |
| Допуск к защите (зав. кафедрой)                                  | —                                      | 11.06    |

Руководитель работы \_\_\_\_\_  
подпись

Задание принял к исполнению «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Подпись студента \_\_\_\_\_

## Приложение В (обязательное)

### РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа студента \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. студента)

на тему \_\_\_\_\_ содержит:  
(Тема ВКР)

xxx страниц; xx таблиц; xx рисунков; xx литературных источников; xx приложений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА, КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА, КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА...

Объектом исследования является...

Цель работы ...

В процессе работы выполнены следующие исследования...

Элементами научной новизны (практической значимости) полученных результатов являются...

Областью возможного практического применения являются...

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы прошли апробацию такие предложения, как...

Результатами внедрения явились...

Студент подтверждает, что приведенный в выпускной квалификационной работе расчетно-аналитический материал объективно отражает состояние исследуемого процесса (объекта), все заимствованные из литературных и других источников теоретические и методологические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.