

**УТВЕРЖДЕНЫ**  
**Приказом ректора**  
**«Академия ФНС ЛАБ – Нева»**  
**от 12.01.2024 № ОД-5**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

**по подготовке и защите выпускной аттестационной работы**  
**по программе профессиональной переподготовки**

**«Менеджмент государственной гражданской службы»**

**Санкт-Петербург**  
**2024**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	3
2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ВЫПУСКНОЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ .....	4
3. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПУСКНОЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЕ ..	6
4. СТРУКТУРА И ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ВЫПУСКНОЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ .....	8
5. ПОРЯДОК ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ НА ПРОВЕРКУ .....	21
6. ЗАЩИТА ВЫПУСКНОЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ .....	22
<i>Приложение 1</i> .....	24
<i>Приложение 2</i> .....	25
<i>Приложение 3</i> .....	26

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Методические указания по подготовке и защите выпускной аттестационной работы по дополнительной профессиональной программе профессиональной переподготовки «Менеджмент государственной гражданской службы» (далее – Методические указания) направлены на совершенствование организационно-методической деятельности и повышение качества дополнительного профессионального образования Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России – Нева» (далее – «Академия ФНС ЛАБ – Нева», Академия).

Выпускная аттестационная работа является заключительным этапом теоретического, методологического и практического обучения слушателя по программе.

Подготовка и защита выпускной аттестационной работы предусмотрена учебным планом и является неотъемлемой частью системы оценки качества освоения слушателями дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент государственной гражданской службы» (далее – Программа).

Подготовка выпускной аттестационной работы предусматривает самостоятельное написание слушателем учебно-исследовательской работы на актуальную (проблемную) тему в сфере менеджмента государственной гражданской службы.

Написание выпускной аттестационной работы способствует систематизации и закреплению знаний, учений и навыков слушателей, полученных в процессе освоения программы и определяет соответствие уровня сформированности профессиональных компетенций.

Методические указания по подготовке и защите выпускной аттестационной работы разработаны в соответствии с:

– Федеральным законом № 273-ФЗ от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации»;

– Приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

– Уставом «Академии ФНС ЛАБ – Нева»;

– Положением об итоговой аттестации слушателей Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России – Нева».

## 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ВЫПУСКНОЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

### *Цели выпускной аттестационной работы:*

- обобщить и проверить наличие теоретических знаний, практических навыков, уровня сформированности профессиональных компетенций у слушателей, обучившихся по программе профессиональной переподготовки «Менеджмент государственной гражданской службы»;
- применение полученных знаний и практических навыков при решении конкретных профессиональных задач в сфере менеджмента государственной гражданской службы;
- приобретение навыков самостоятельной аналитической работы.

### *Задачи выпускной аттестационной работы:*

- обоснование актуальности выбранной темы;
- теоретическое обоснование и раскрытие сущности, процессов, явлений и проблем по выбранной теме;
- изыскание путей (способов, методов, подходов) улучшения качества и эффективности процесса, явления;
- разработка обоснованных предложений по совершенствованию процесса, явления и /или решения проблем.

Реализация поставленных задач обуславливает выполнение соответствующих требований к аттестационной работе.

Выпускная аттестационная работа (далее по тексту – аттестационная работа, ВАР, работа) – мотивированная самостоятельная деятельность слушателя, ориентированная на решение определенной практически или теоретически значимой проблемы, оформленная в виде конечного продукта.

В процессе написания ВАР слушатель должен проявить высокий уровень специальной подготовки в сфере менеджмента государственной гражданской службы, способность применять теоретические знания для успешного решения профессиональных вопросов, выдвигаемых практикой, умение проводить исследования, подбирая и обрабатывая соответствующий практический материал.

К решению вопросов слушатель должен подходить творчески, уметь разрабатывать по анализируемым в работе проблемам свои предложения, базирующиеся на обобщении существующей практики, а также обосновывать целесообразность и эффективность предлагаемых решений четко и логично излагая свои мысли.

Выпускная аттестационная работа должна быть написана грамотным литературным языком, проведенные исследования – обоснованными, результаты исследования – практически значимыми.

Выполнение ВАР развивает у слушателей исследовательские умения: способность анализировать проблемную ситуацию, формулировать четкие задачи,

осуществлять отбор необходимой информации из литературы, проводить наблюдение практических ситуаций, фиксировать и анализировать их результаты, строить гипотезы, обобщать, делать выводы.

Аттестационная работа состоит из следующих основных этапов: выбор темы, подготовка (написание) и защита ВАР.

Для подготовки ВАР необходимо определение прикладной проблемы с учетом особенностей и тематики программы профессиональной переподготовки.

### 3. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПУСКНОЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЕ

Выпускная аттестационная работа выполняется слушателями самостоятельно под руководством научного руководителя.

В процессе написания аттестационной работы слушателю необходимо обеспечить выполнение следующих общих требований:

- обосновать актуальность и сформулировать цель ВАР;
- обеспечить логическую последовательность изложения материала;
- обеспечить использование практического материала;
- изложить результаты работы и выводы по ней;
- подготовить выступление с презентацией по защите ВАР.

При выполнении ВАР слушателю предлагается учитывать следующие рекомендации:

- обеспечить полноту освещения рассматриваемых вопросов работы;
- использовать достаточный для раскрытия темы объем официальных источников и литературы (с указанием ссылок на первоисточник);
- использовать краткие и точные формулировки при изложении результатов работы;
- указать непосредственную связь с возможным практическим применением;
- обеспечить доказательность (обоснование) выводов;
- грамотно изложить текст работы и аккуратно её оформить;
- использовать практические примеры из профессиональной деятельности и провести анализ рассматриваемых ситуаций;
- в выступлении по защите ВАР сформулировать цели, задачи, предмет и методы исследования (которые слушатель применил при ее выполнении), выводы, и привести аргументацию того, что поставленная изначально цель достигнута.

Слушателю предоставляется право выбора темы ВАР по направлению (профилю) программы из списка рекомендуемых тем.

Рекомендуемые темы ВАР разрабатываются департаментом, курирующим реализацию программы, и доводятся до слушателей на первом этапе обучения.

Слушатель имеет право предложить для ВАР свою тему с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки и согласовать ее с проректором по научной и учебной работе Академии, исходя из следующих критериев:

- соответствие тематики ВАР содержанию (направлению, профилю) программы;
- учет особенностей направления своей профессиональной деятельности и наличие практического материала;

– актуальность выбранной темы с учетом профессиональной деятельности.

В качестве предмета исследования могут выступать общие или частные вопросы избранной слушателем темы ВАР. Предмет исследования определяется темой, актуальность которой должна быть раскрыта, а также планом и целью ВАР.

Объект исследования выбирается в соответствии с выбранной темой ВАР.

После того как тема аттестационной работы намечена, слушатель пишет заявление на имя проректора по учебной и научной работе с просьбой утвердить тему и назначить научного руководителя.

*Образец написания заявления представлен в Приложении 1.*

Закрепление за слушателями тем ВАР и назначение научных руководителей осуществляется приказом ректора.

#### 4. СТРУКТУРА И ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ВЫПУСКНОЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Текст выпускной аттестационной работы должен быть набран на компьютере, соблюдая *следующие параметры*:

- размер (формат) бумаги – А4 (21,0 x 29,7 см);
- поля: верхнее – 2 см, нижнее – 2,0 см, левое – 3,0 см, правое – не менее 1,0 см (рекомендуемое – 1,5 см);
- шрифт – Times New Roman (полужирный шрифт не применяется);
- высота шрифта – 14;
- цвет шрифта – черный;
- красная строка – 1,2-1,5 см;
- межстрочный интервал – 1,5;
- выравнивание – по ширине.

*Требования к заголовкам*: шрифт – полужирный, отступ красной строки – 0 см; выравнивание – по центру.

*Номер страницы* проставляют по центру в нижней колонтитуле без точки, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту работы.

##### ***Содержание ВАР***

Выпускная аттестационная работа должна содержать:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основные разделы ВАР;
- заключение;
- библиографический список;
- приложения (*при необходимости*).

*В содержании ВАР* отражаются все заголовки разделов, подразделов и параграфов, которые имеются в аттестационной работе, с указанием страниц, с которой они начинаются. Сокращать или давать их в другой формулировке, другой последовательности, чем в тексте, не допускается. При этом в названиях параграфов не следует повторять то, что нашло отражение в названии главы.

*Рекомендуемый объем ВАР – 50-70 страниц* стандартного печатного текста, включая титульный лист, оглавление (содержание), библиографический список, приложения, при этом на титульном листе номер страницы не ставится.



**На титульном листе** должны быть указаны:

- полное наименование Академии (вверху, в центре);
- название темы (посередине, в центре);
- фамилия, имя, отчество и личная подпись слушателя (полностью, ниже названия, справа);
- фамилия, имя, отчество, ученая степень, должность и личная подпись научного руководителя;
- город, год написания ВАР (внизу, в центре).

*Образец оформления титульного листа приводится в Приложении 2.*

Перенос слов на титульном листе не разрешается.

На титульном листе обязательно должны присутствовать подписи слушателя и научного руководителя и даты подписания.

Элементы даты приводят арабскими цифрами в одной строке в следующей последовательности: день месяца, месяц, год. *Например: дату 10 апреля 2023 года следует оформлять 10.04.2023.*

### ***Требования к оформлению введения ВАР***

Во введении следует обосновать актуальность выбранной темы аттестационной работы, перечислить цель и задачи ВАР, которые должны быть выполнены в ходе ее написания, информационные источники, кратко раскрыть содержание ВАР (*прокомментировать обозначенные в содержании ее разделы*).

В введении указываются объект и предмет исследования, используемые методы анализа.

Целесообразно отразить практическое (экономическое) значение рассматриваемой проблемы, степень ее изученности/разработанности и(или) научную новизну, представить краткое изложение ожидаемых результатов.

Рекомендуемый объем введения – 2-3 страницы текста.

### ***Требования к оформлению основной части ВАР***

*Основная часть* – теоретические аспекты выбранной проблемы, изложение основного вопроса, их анализ, оценка и предложения (мероприятия) по решению проблем и задач.

Основную часть ВАР следует делить на *разделы и подразделы*.

Каждый раздел и подраздел должен содержать законченную информацию.

Основная часть ВАР должна состоять из 2-3 органически связанных разделов. Количество разделов зависит от характера работы. Каждый раздел, подраздел может делиться на 2-3 параграфа.

Каждый раздел работы следует начинать с нового листа (страницы).

*Первый раздел (глава) ВАР* носит теоретический (методологический)

характер. В этом разделе следует излагать теоретические аспекты по теме исследования, представить теоретическое обоснование и особенности рассматриваемого вопроса, отразить проблемы и перспективы развития менеджмента государственной гражданской службы в Российской Федерации, регионе, сравнить отечественный и зарубежный опыт по теме исследования, т.п. Рекомендуется показать влияние темы исследования на развитие системы менеджмента государственной гражданской службы в Российской Федерации.

Рекомендуемый объем 1 раздела (главы) – 15-20 стр.

*Второй раздел (глава) ВАР* имеет аналитический характер. В этой части проводятся необходимые расчеты, анализ баз данных, обосновывается постановка практических проблем и т.п. Определенное внимание в ВАР следует уделять вопросам внедрения цифровых технологий и (или) применения автоматизированных информационных систем в процессе стратегического, корпоративного, проектного управления и регулярного менеджмента.

Рекомендуемый объем 2 раздела (главы) – 15-20 стр.

*В третьем разделе (главе) ВАР* излагаются выявленные в процессе исследования проблемы, предлагаются пути их решения, разрабатываются управленческие решения, социально ориентированные меры регулирующего воздействия на общественные отношения и процессы социально-экономического развития и т.п.

Этот раздел обычно завершается обобщением выявленных возможностей по совершенствованию менеджмента государственной гражданской службы, вытекающих из проведенного исследования. Выводы, заключения, предлагаемые решения должны базироваться на официальных данных, конкретных практических материалах, сопровождаться применением аналитических таблиц (расчетов, графиков, диаграмм).

Рекомендуемый объем 3 раздела (главы) – 10-15 стр.

### ***Требования нумерации структурных элементов ВАР***

Наименования структурных элементов «Содержание», «Введение», «Заключение», «Библиографический список», «Приложения» служат заголовками структурных элементов работы и не нумеруются.

Все разделы и подразделы основной части следует нумеровать арабскими цифрами и записывать с абзацного отступа.

Разделы должны иметь порядковую нумерацию в пределах всего текста работы, за исключением приложений. *Например – 1., 2., 3.. или «Глава 1.»).*

Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Номер подраздела включает номер раздела (главы) и порядковый номер подраздела,

разделенные точкой. В конце номера подраздела точка не ставится. *Например – 1.1, 1.2, 1.3; 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3.*

### ***Требования к оформлению заголовков***

Разделы и подразделы должны иметь заголовки.

Наименования основных разделов ВАР определяются исходя из тематики, цели и задач исследования. Заголовки должны четко и кратко отражать содержание разделов и подразделов.

Заголовки разделов и подразделов следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Между заголовком и текстом, между заголовками раздела и подраздела должно быть не менее одного полуторного интервала. Заголовки разделов (глав) печатаются по центру симметрично тексту прописными буквами, не подчеркивая. Заголовок параграфа печатается с абзаца, строчными буквами, кроме первой прописной. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

*Например:*

#### ***ВВЕДЕНИЕ***

### ***1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ***

#### ***1.1 Сущность проектного управления***

#### ***1.2 Принципы организации проектного управления в государственном управлении***

##### ***1.1.1 .....***

##### ***1.1.2.....***

#### ***1.3 Формирование проектов на государственном уровне***

### ***2. АНАЛИЗ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ НА ПРИМЕРЕ...***

#### ***2.1 Оценка системы управления налоговых органов Российской Федерации***

#### ***2.2 Анализ результатов применения проектного управления в деятельности налоговых органов Российской Федерации***

### ***3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ЗА СЧЕТ ПРИМЕНЕНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ***

#### ***3.1 Основные барьеры применения проектного менеджмента в ФНС России***

#### ***3.2 Мероприятия по успешному внедрению проектного менеджмента в системе налоговых органов Российской Федерации***

#### ***ЗАКЛЮЧЕНИЕ***

#### ***БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК***

#### ***ПРИЛОЖЕНИЯ***

В зависимости от особенностей тематики ВАР, основную часть излагают в виде сочетания текста, рисунков, схем, таблиц, графиков, диаграммам, формул, желательного выполненного самостоятельно.

Табличные и графические элементы способствуют повышению наглядности и убедительности материала, позволяют в лаконичной форме отразить полноту изучения слушателем исследуемых вопросов. Табличные и графические элементы применяют для удобства сравнения анализируемых показателей.

В текст основной части следует вставлять только наиболее важные таблицы и графические элементы.

Вспомогательный материал целесообразно помещать в приложении.

### ***Требования к оформлению таблиц***

При оформлении информации в виде таблиц должны соблюдаться следующие требования:

- наименование таблицы должно точно и кратко отражать ее содержание;
- название таблиц размещается над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире;

- таблица нумеруется. Порядковый номер таблицы должен позволять идентифицировать принадлежность информации таблицы к соответствующему основному разделу работы (первая цифра номера таблицы) и порядковый номер таблицы внутри соответствующего раздела (последняя цифра номера таблицы). *Например, таблица имеющая порядковый номер 2.5, является пятой по счету в разделе 2 работы.* В случае, если общее количество таблиц в аттестационной работе не превышает 15, допускается сплошной порядок их нумерации (с первой по пятнадцатую);

- при переносе таблицы на следующую страницу в таблице должна быть предусмотрена свободная строка, с пронумерованными столбцами, позволяющая идентифицировать соответствующие столбцы;

- в тексте работы ссылка на таблицу должна предварять саму таблицу (*см. ниже представленный пример – таблицу 2.5*);

### ***Пример оформления табличной информации***

Таблица 2.5 – Стратегическая карта ООО «Ромашка» на 2024-2025 годы

Цели	Задачи	Мероприятия	Ответственный исполнитель,
1	2	3	4

Со следующей страницы

*продолжение таблицы 2.5*

1	2	3	4
---	---	---	---

Со следующей страницы

*окончание таблицы 2.5*

1	2	3	4
---	---	---	---

– обязательно указываются единицы измерения цифровых данных, представленных в таблице. Если цифровые данные в графах таблицы выражены в различных единицах измерения, то их указывают в заголовке графы. Если показатели, размещенные в таблице, выражены в одной и той же единице измерения, сокращенное обозначение единицы измерения помещают над таблицей. Если все данные в строке приведены в одной единице измерения, то ее указывают в боковине таблицы после наименования показателя через запятую;

– не следует включать в таблицу отдельную графу «единицы измерения» и графу «№ - п.п.». При необходимости нумерации показателей, порядковые номера указывают в боковине таблицы перед их наименованием;

– каждая таблица должна сопровождаться анализом данных и (или) сопровождаться соответствующим графиком.

В тексте, анализирующем или комментирующем таблицу, не следует пересказывать ее содержание. Здесь уместно формулировать основной вывод, к которому подводят табличные данные, или вводить дополнительные показатели, более отчетливо характеризующие то или иное явление, его отдельные черты или стороны.

### ***Требования к оформлению иллюстраций***

Все иллюстрации рекомендуется делать в компьютерном исполнении.

Иллюстрации могут быть черно-белыми или цветными.

Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, диаграммы) следует располагать в работе после ссылки в тексте, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Ссылаться на иллюстрацию нужно в таком месте текста, где формулируется положение, подтверждаемое или иллюстрируемое ею. При использовании внешних источников информации ссылки на них являются обязательными. Ссылки оформляются сносками. Сноски должны иметь сквозную нумерацию постранично. При ссылках на иллюстрации следует писать «..в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «..в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела.

Слово «рисунок» и его наименование располагают в центре строки. Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела. В этом случае номер иллюстрации состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1».

Слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных и располагают следующим образом:

*Рисунок 1 – Бизнес-модель А.Остервальдера и И.Пинье.*

Иллюстрации, за исключением иллюстрации приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Иллюстрации и таблицы, расположенные на отдельных листах, включают в общую нумерацию страниц ВАР. Иллюстрации и таблицы на листе формата А3 учитывают как одну страницу. Иллюстрации каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения, *например, Рисунок А.3.*

### ***Требования к оформлению формул***

Применение в ВАР математических выражений и формул должно осуществляться с учетом следующих требований.

Формулы в тексте работы следует выделять отдельными строками. Значение каждого символа в формуле дают с новой строки в той же последовательности, в какой они приведены в формуле. Первая строка расшифровки должна начинаться со слов «где» без двоеточия после него.

Если в тексте более одной формулы, то их нумеруют арабскими цифрами в пределах всей работы. Номер указывают с правой стороны листа на уровне формулы в круглых скобках.

*Например использования математического выражения в работе:*

*Определим критический объем производства [7, с. 135]:*

$$V=v_c+c+p, \tag{2.3}$$

*где V – объем реализации в стоимостном выражении;*

*v<sub>c</sub> – переменные расходы;*

*c – постоянные расходы;*

*p – прибыль.*

*В указанном фрагменте:*

*– [7, с. 135] – ссылка на фрагмент авторской работы (например: 7. Ефимова О.В. Финансовый анализ. М.: Изд. Бухгалтерский учет, 2023. 290 с.);*

*– 7 – порядковый номер указанной авторской работы в разделе «Библиографический список»;*

– 2.3 – *порядковый номер используемой формулы в ВАР (где 2 – порядковый номер основного раздела работы, в котором приведена соответствующая формула; 3 – порядковый номер формулы среди иных формул указанного раздела).*

Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения с добавлением перед каждой цифрой обозначения приложения, *например, формула (В.1).*

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, *например – ... в формуле (1).*

Допускается нумерация формул в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой, *например – (2.1).*

### ***Оформление примечаний и сносок***

Примечания приводят, если необходимы пояснения или справочные данные к содержанию текста, таблиц или графического материала.

Примечания следует помещать непосредственно после текстового, графического материала или в таблице, к которой относятся эти примечания.

Слово «Примечание» следует печатать с прописной буквы с абзацного отступа и не подчеркивать.

Если примечание одно, то после слова «Примечание» ставится тире и примечание печатается с прописной буквы. Одно примечание не нумеруют. Несколько примечаний нумеруют по порядку арабскими цифрами без проставления точки. Примечание к таблице помещают в конце таблицы над линией, обозначающей окончание таблицы.

*Например: Примечание – .....(когда одно примечание)*

Несколько примечаний нумеруются по порядку арабскими цифрами.

*Примечания:*

*1...*

*2...*

При необходимости дополнительного пояснения в работе его допускается оформлять в виде сноски. Знак сноски ставят непосредственно после того слова, числа, символа, предложения, к которому дается пояснение. Знак сноски выполняют надстрочно арабскими цифрами со скобкой. Допускается вместо цифр выполнять сноски звездочками «\*». Применять более трех звездочек на странице не допускается.

Сноску располагают в конце страницы с абзацного отступа, отделяя от текста короткой горизонтальной линией слева. Сноску к таблице располагают в конце таблицы над линией, обозначающей окончание таблицы.

### ***Требования к оформлению ссылок***

В аттестационной работе обязательно должны быть ссылки на источники, на статистические данные, на заимствованные формулы, таблицы, иллюстрации.

Ссылки на использованные источники следует указывать порядковым номером библиографического описания источника в списке использованных источников. Порядковый номер ссылки заключают в квадратные скобки. Нумерация ссылок ведется арабскими цифрами в порядке приведения ссылок в тексте работы независимо от деления работы на разделы.

При ссылках на стандарты и технические условия указывают только их обозначение, при этом допускается не указывать год их утверждения при условии полного описания стандарта и технических условий в списке использованных источников в соответствии с ГОСТ 7.1.

Библиографическую ссылку допускается:

– полностью ввести в строй предложения (для наиболее значительных источников), *например: «...эти данные приводятся на с.97 учебника А. А. Киселева «Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях», выпущенной в 2020 г. издательством «Директ-Медиа»;*

– частично ввести в строй предложения, *например: «В книге Ю. Н. Арсеньева «Управление проектами, программами» (М.: Директ-Медиа, 2021) этому посвящена отдельная глава (С. 62-73)»;*

– дать ссылку вне строя предложения (*в конце фразы в скобках, по правилам библиографического описания*).

*Затекстовые ссылки* считаются наиболее экономичными. Их применяют при большом количестве использованных работ. Если список пронумерован, то в тексте в квадратных скобках указываются номер источника в библиографическом списке и страница. *Например: Следует отметить, что «организационным переменам сопутствует процесс обучения» [27, с. 15].*

### ***Требования к оформлению заключения ВАР***

Заключение ВАР представляет собой краткое, последовательное, логически стройное изложение описанных в основной части выводов.

В заключении должна быть показана актуальность выполненной ВАР, реализация заданных цели и задач работы, изложены результаты проведенного исследования. Число выводов не должно быть большим, обычно оно определяется количеством поставленных задач, так как каждая задача должна быть определенным образом отражена в выводах.

Заключительная часть предполагает также наличие обобщенной итоговой оценки проделанной ВАР. При этом важно указать, в чем заключался главный



смысл исследования. В заключение уместно включить практические предложения, мероприятия, рекомендации, которые выходят за рамки основного текста ВАР.

Полученные в результате ВАР отчёты, выходные данные, объемные материалы, подтверждающие полученные результаты, необходимо разместить в Приложениях.

### ***Требования к оформлению приложения***

Приложение оформляют как продолжение ВАР на последующих его листах или выпускают в виде самостоятельного документа. В тексте работы на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте отчета. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху слова «Приложение», его обозначения.

Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Допускается обозначение приложений буквами латинского алфавита, за исключением букв I и O. В случае полного использования букв русского и латинского алфавитов допускается обозначать приложения арабскими цифрами.

Если в работе одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

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

### ***Требования к оформлению библиографического списка***

Библиографический список (пронумерованный) приводится в виде самостоятельного раздела ВАР, который является обязательной частью ВАР.

Библиографический список должен содержать перечень всех источников, использованных при выполнении ВАР. Необходимо представлять единый библиографический список к работе в целом. Каждый источник упоминается в списке один раз, вне зависимости от того, как часто на него делается ссылка в тексте работы.

Библиографический список размещается после заключения ВАР и предшествует приложениям.

Библиография должна включать примерно 15-20 наименований источников.

Библиографический список составляется в следующем порядке:

– действующие официальные документы в порядке убывания юридической значимости: Конституция РФ, Кодексы, законы РФ, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, ведомственные нормативные акты, госты. Документы одного уровня значимости перечисляются в календарном порядке.

Библиографический список не должен содержать официальных документов, утративших юридическую силу;

– монографии, брошюры, сборники статей, журнальные и газетные публикации российских и зарубежных авторов в алфавитном порядке.

Каждая использованная книга, статья, постановление или указ имеет свое четко определенное ГОСТом описание.

Наиболее удобным является алфавитное расположение материала без разделения на части по видовому признаку (*например, книги, статьи*). Произведения одного автора расставляются в списке по алфавиту заглавий или по годам публикации, в прямом хронологическом порядке (такой порядок группировки позволяет проследить за динамикой взглядов определенного автора на проблему).

При наличии в списке источников на других языках, кроме русского, образуется дополнительный алфавитный ряд. При этом библиографические записи на иностранных языках объединяются в один ряд и располагаются после русскоязычных. Затем все библиографические записи в списке последовательно нумеруются, представляя единую числовую последовательность русскоязычных и иностранных источников.

*Примеры библиографического оформления представлены ниже.*

#### *Описание нормативно-правовых актов*

*Трудовой кодекс Российской Федерации. Комментарий к новейшей действующей редакции / текст С.В. Каменской. – Москва: Эксмо, 2023. – 432 с. – (Комментарий к актуальному законодательству).*

#### *Книги*

*Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях : учебник для бакалавриата / А.А. Киселев. - Москва: Директ-Медиа, 2020. - 342 с.*

*Практики регулярного менеджмента: Управление исполнением, управление командой. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с.*

#### *Сборники статей, коллективные монографии*

*Алешин, А. В. и др. Управление проектами / Аньшин В. М., Алешин А. В., Багратиони К. А.; Под ред. В. М. Аньшина, О. М. Ильиной .Екб.:Изд-во «Научная книга», 2023.135с.*

#### *Описание источников статистических данных*

*Финансы Санкт-Петербурга: Статистический сборник. СПб: Изд-во Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Санкт-Петербургу, 2023. 160с.*

#### *Описание произведений из многотомного издания*

*Налоговая система России. В 3 т. Т.1. М.: Консалтинговая компания «Дело», 2023. 576с.*

*Бриг, Ю.Н. Налоговый менеджмент. В 2 т. Т.1. СПб.: Наука, 2023. 497с.*

*Материалы конференций, съездов*

*Управление государственной собственностью, корпоративное управление и экономический рост: [материалы республиканской научно-практической конференции, 29 апреля 2023г.]. Санкт-Петербург, 2023.*

*Описание электронного источника*

*Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.01.2024) / [Электронный ].URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683).*

*Статья из газеты и журнала*

*Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева // Сфера услуг: инновации и качество. 2023. № 49. С. 79-86.*

*Статья из книг, сборников*

*Данилюк А. А. Компенсационный менеджмент // Вестник Санкт-Петербургского финансового университета. Серия 6. Экономика. 2023. Вып. 4. С.29-41.*

*Статья из энциклопедии и словаря*

*Форфейтинг //Современный финансово-кредитный словарь./Под общ.ред М.Г. Лапусты, П.С.Никольского.2-е изд., доп. М., 2023. С. 536.*

*Раздел, глава*

*Малый, А.И. Управление финансами в цифровой экономике //Институт экономики: учеб. пособие / А.И. Малый, Санкт-Петербург, 2023. Разд. 1. С. 7-26.*

### **Требования к оформлению сокращений**

Перечень условных обозначений и сокращений составляется в том случае, если в ВАР принята специфическая терминология, а также употребляются малораспространенные сокращения, символы (не менее трех раз).

Перечень должен располагаться столбцом. Слева в алфавитном порядке приводят сокращения, условные обозначения и т.д., справа - их детальную расшифровку. Список условных сокращений помещают после содержания работы.

Существует несколько видов и способов написания сокращений:

- **Аббревиатуры:**

- общепринятые буквенные аббревиатуры

- ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации и т.д.

– вводимые автором аббревиатуры. Первое упоминание таких аббревиатур указывается в круглых скобках после полного наименования, в дальнейшем они употребляются в тексте без расшифровки.

*Например: наблюдательный совет директоров (НСД).*

- **Общепринятые сложносокращенные слова**
  - из сочетания усеченных и полных слов (спецрежимы, сбербанк и т.д.)
  - из сочетания только усеченных слов (Минфин, Минтруд и т.д.)
- **Условные графические сокращения** – это сокращения по начальным буквам.
- **Условные графические сокращения по частям и начальным буквам слов:**
  - общепринятые условные сокращения:
    - \* *после перечисления: и т.д. (и так далее), и т.п. (и тому подобное), и др. (и другие), и пр. (и прочие). Использование подобных сокращений возможно только в конце предложений.*
    - \* *при ссылках: см. (смотри), ср. (сравните), напр. (например), С. (страница), Т. (том).*
    - \* *при обозначении веков, годов: в.(век), вв.(века), г.(год), гг.(годы), н.э.(нашей эры).*
    - \* *некоторые другие: обл. (область), доц. (доцент), проф. (профессор).*
  - условные сокращения, принятые в специальной литературе.

В научных текстах при сокращенной записи слов используются и такие способы:

- оставляют только первую букву слова: г. (город),
- оставляют часть слова, отбрасывая окончание и суффикс: нем. (немецкий).
- пропускают несколько букв в середине слова, вместо которых ставится дефис: ун-т (университет), изд-во (издательство).

И еще одно правило: делая сокращения, нужно иметь в виду, что сокращенное слово должно оканчиваться на согласную, а не на гласную, й, мягкий или твердый знак.

Правильное оформление упростит чтение и понимание текста.

## 5. ПОРЯДОК ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ НА ПРОВЕРКУ

Выпускная аттестационная работа может быть представлена на проверку в электронном виде и/или на бумажном носителе.

Слушатель обязан сдать работу для ее проверки не позднее, чем за 10 рабочих дней до назначенной даты защиты ВАР.

Аттестационная работа в электронном виде представляется слушателем в виде файла в формате «.docx» либо ссылкой на облачное хранилище.

Проверка ВАР работ осуществляется закрепленным за слушателем научным руководителем.

После проверки ВАР научный руководитель готовит отзыв (приложение 3).

Отзыв должен содержать квалифицированную рецензию с краткой характеристикой выполненной работы по всем ее разделам, отражение личного вклада слушателя в содержание работы, недостатки и предлагаемая оценка.

Предварительная оценка ВАР осуществляется исходя из следующих параметров:

- 1) соответствие теме и ее актуальность;
- 2) композиция и логика рассуждения;
- 3) актуальность использованного нормативного материала;
- 4) грамотность;
- 5) использование практического материала и наличие аргументированных выводов и предложений.

Оценка «отлично» предлагается за работу, в которой слушатель обнаруживает высокую степень знания законодательства, анализирует факты и результаты работы, логично излагает сущность исследуемого явления или процесса, а также указывает на возможное прикладное использование исследования в работе налоговых органов (иных организаций).

Оценка «хорошо» предлагается за работу, в которой слушатель констатирует факты и результаты деятельности налоговых органов (организаций, учреждений), логично излагает сущность исследуемого явления (процесса) и(или) в содержании работы отмечены небольшие пробелы и неточности, или др.

Оценка «удовлетворительно» предлагается за работу, содержание которой раскрыто не в полной мере, и(или) слушатель показывает невысокие знания по теме исследования, не в состоянии обосновать свои выводы и предложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится в случае использования слушателем в работе неактуальной (устаревшей) информации.

Научный руководитель ВАР несет персональную ответственность за соблюдение установленных сроков и качество ее проверки. На основании отзыва научного руководителя проректор по учебной и научной работе решает вопрос о допуске ее к защите.

## 6. ЗАЩИТА ВЫПУСКНОЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

К защите ВАР допускаются слушатели, которые успешно сдали зачеты и экзамены, предусмотренные утвержденным учебным планом программы.

Для проведения итоговой аттестации слушателей создается аттестационная комиссия, состав которой утверждается ректором.

Защита ВАР проводится не позднее 1 рабочего дня до окончания обучения в оборудованной аудитории с обязательным наличием проектора и экрана.

Защита ВАР проводится в форме презентации на открытом заседании аттестационной комиссии. Каждый слушатель должен принять участие в выступлении. Комиссии предоставляется отзыв/рецензия и ВАР слушателя.

Для устного изложения основных результатов ВАР слушателю, предоставляется время, не превышающее 5-7 минут.

В докладе слушателя обязательно должны быть отражены следующие вопросы:

- актуальность темы ВАР;
- основные выводы (результаты), сделанные слушателем;
- теоретическая и практическая значимость полученных слушателем результатов.

Желательно, чтобы доклад слушатель излагал свободно, не читая письменного текста.

Для обеспечения наглядности содержания доклада целесообразно его проиллюстрировать слайдами презентации, раздаточным материалом и т.п.

После доклада по ВАР всем присутствующим предоставляется возможность задать вопросы автору работы.

Ответы слушателя на вопросы и критические высказывания присутствующих на заседании итоговой аттестационной комиссии должны быть краткими и касаться только существа дела. В ответах и выводах следует оперировать фактами и практическими данными, полученными в результате выполнения ВАР.

После завершения всех защит аттестационная комиссия проводит заседание, на котором принимается решение об итоговой оценке каждой ВАР. На данное заседание могут быть приглашены для участия в обсуждении научные руководители слушателей. Результаты определяются открытым голосованием членов аттестационной комиссии.

Общая оценка защиты работы слушателя определяется отметкой («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), которая оглашается слушателям после обсуждения членами аттестационной комиссии.

Оценка, полученная на защите, проставляется в протоколе защиты ВАР, который подписывается членами аттестационной комиссии.

Слушатель, не представивший работу в установленные сроки или получивший неудовлетворительную оценку за ее защиту получает справку об обучении.

В качестве рецензентов могут быть привлечены: представители учредителя (заказчика), лица из числа профессорско-преподавательского состава Академии ФНС ЛАБ - Нева, ведущие преподаватели сторонних образовательных организаций, руководители и специалисты профильных организаций (учреждений) и т.д.

*Приложение 1*

Проректору по учебной и научной работе  
«Академия ФНС Лаб-Нева»  
О.Г. Поскочиновой

От слушателя группы № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Ф.И.О. (полностью)*

Заявление

Прошу утвердить тему моей выпускной аттестационной работы

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Выпускная аттестационная работа будет написана на материалах (объект исследования) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Дата

подпись слушателя



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«АКАДЕМИЯ ЛИДЕРСТВА И АДМИНИСТРИРОВАНИЯ БИЗНЕС - ПРОЦЕССОВ  
ФНС РОССИИ – НЕВА»**

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Проректор учебной и научной работе  
«Академия ФНС Лаб-Нева»

\_\_\_\_\_ О.Г. Поскочинова  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 год

**ВЫПУСКНАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА**

« \_\_\_\_\_ »  
(название темы)

Программа профессиональной переподготовки  
«Менеджмент государственной гражданской службы»

Научный руководитель,  
звание, должность

дата, подпись

Фамилия И.О.

Исполнитель:  
слушатель гр. № \_\_

дата, подпись

Фамилия И.О.

Санкт-Петербург  
2024

ОТЗЫВ/РЕЦЕНЗИЯ  
на выпускную аттестационную работу

---

*Ф.И.О. слушателя*

Тема выпускной аттестационной работы

---

---

*Памятка научному руководителю:*

- актуальность темы;*
- практическая значимость (новизна);*
- профессионализм выполнения;*
- достоинства (недостатки) работы;*
- возможность практического применения;*
- допуск к защите;*
- оценка работы.*

Дата

ПОДПИСЬ