

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по подготовке выпускной квалификационной работы
(бакалаврской работы) студентами всех форм обучения
бакалавриата по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методической комиссией Института экономики и
предпринимательства для студентов ННГУ, обучающихся по направлению
подготовки 38.03.02 Менеджмент

Нижегород
2022

УДК 005 (075.8)
ББК 65.290-2я73
К 90

К 90 Кулагова И.А. Методические указания по подготовке выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы) студентами всех форм обучения бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент: Учебно-методическое пособие/ Авторы: Кулагова И.А., Нестерова Т.А., Салмина Н.А., Алехина О.Ф. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2022. – 57 с.

Рецензент: к.э.н., доцент Куликова А.В.

В учебно-методическом пособии представлены требования к подготовке и защите выпускной квалификационной работы бакалавров. Основное внимание уделяется правильности оформления работы в соответствии с ФГОС, необходимости следования квалификационным заданиям и правильности изложения материала в работе.

Учебно-методическое пособие предназначено для бакалавров всех форм обучения направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Ответственный за выпуск:
председатель методической комиссии ИЭП ННГУ,
к.э.н., доцент Макарова С.Д.

УДК 005 (075.8)
ББК 65.290-2я73

© Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ (БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)	5
2.1 Выбор темы выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы)	5
2.2 Структура выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы)	5
2.2.1 Реферат	6
2.2.2 Введение	6
2.2.3 Глава 1	7
2.2.4 Глава 2	7
2.2.5 Глава 3	21
2.2.6 Заключение	22
2.2.7 Библиография	22
2.2.8 Приложения	22
3. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ И ЗАЩИТЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ (БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)	23
3.1 Оформление выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы)	23
3.1.1 Оформление содержания	23
3.1.2 Оформление заголовков	23
3.1.3 Оформление таблиц	24
3.1.4 Оформление формул и физических элементов	25
3.1.5 Оформление иллюстраций	25
3.1.6 Оформление ссылок	25
3.1.7 Оформление списка литературы	26
3.1.8 Приложения	27
3.2 Подготовка выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы) к защите и защита	28
ПРИЛОЖЕНИЯ	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Выполнение выпускной квалификационной работы (ВКР) является заключительным этапом обучения студентов направления подготовки «Менеджмент» (профиль «Менеджмент организации») и имеет своими целями:

1. Систематизацию, закрепление и расширение теоретических и практических знаний по направлению подготовки и применение этих знаний при решении конкретных научных, управленческих, экономических и производственных задач.

2. Развитие навыков ведения самостоятельной работы и овладение методикой исследования при решении разрабатываемых в работе проблем и вопросов.

3. Оценку сформированности компетенций у выпускников.

В соответствии с поставленными целями студент в процессе выполнения ВКР должен решить следующие задачи:

1. Обосновать актуальность выбранной темы и ее значение для сфер управления предприятием (организацией, фирмой).

2. Изучить теоретические положения, нормативно-техническую документацию, статистические материалы, справочную и научную литературу по избранной теме.

3. Изучить финансово-экономические и организационные условия функционирования предприятия.

4. Собрать необходимый статистический материал для проведения конкретного анализа.

5. Провести анализ собранных данных, используя соответствующие методы обработки и анализа информации.

6. Сделать выводы и разработать рекомендации на основе проведенного анализа по повышению эффективности работы предприятия.

7. Выполнить расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

8. Оформить работу в соответствии с нормативными требованиями, предъявляемыми к подобным материалам.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ (БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)

2.1 Выбор темы выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы)

Выбранная студентом тема ВКР закрепляется заявлением на имя заведующего кафедрой (Приложение А). Тема ВКР выбирается студентом из сформированного кафедрой перечня (Приложение Б) и предварительно согласуется с научным руководителем. Далее тема ВКР каждого студента утверждается решением кафедры на основании поданного на имя заведующего кафедрой заявления.

При выборе темы необходимо учитывать ее актуальность для объекта исследования. Разработка ВКР осуществляется на материалах конкретной организации с использованием данных первичных документов, официальной отчетности и собственных наблюдений, исследований студента.

Мероприятия, решения, предложения, выводы и конкретные разработки выпускной квалификационной работы должны учитывать возможность их практической реализации с получением некоторого социально-экономического эффекта.

Руководитель ВКР осуществляет следующие функции:

- оказание помощи при составлении плана и выборе литературы;
- установление календарных сроков выполнения отдельных частей работы;
- регулярное консультирование и научно-методическое руководство;
- систематический контроль за работой студента;
- подготовка отзыва на ВКР.

После утверждения темы и научного руководителя составляется индивидуальный график работы студента (Приложение В). О выполнении или нарушении графика руководитель докладывает своевременно заведующему кафедрой. Заполненный график, подписанный научным руководителем и студентом, прикладывается вместе с отзывом к готовой работе и рассматривается комиссией на защите.

2.2 Структура выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы)

Выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа) должна иметь объем не более 90 стр. машинописного текста. Размер шрифта – 14 (начертание – обычный), междустрочный интервал - 1,5.

Текст ВКР подшивается в плотные пластиковые папки со скоросшивателем внутри.

ВКР должна излагаться ясным, грамотным языком и раскрывать суть исследования, ее теоретическую и практическую значимость, содержать описание методов исследования и методику технико-экономических расчетов, подробное описание предложенных мероприятий, сравнительный анализ и расчет альтернативных вариантов возможных решений проблем, обоснование и выбор предлагаемого решения, рекомендации по его использованию в организации.

Структура ВКР:

- **Титульный лист** (Приложение Г);
- **Отзыв научного руководителя;**
- **Реферат;**
- **Содержание;**
- **Введение;**
- **Глава 1.** Теоретические основы исследуемой темы;
- **Глава 2.** Характеристика предприятия и анализ проблематики по теме;
- **Глава 3.** Разработка рекомендаций и мероприятий по решению выявленных проблем в организации. Расчет эффективности предложенных мероприятий;
- **Заключение;**
- **Библиография;**
- **Приложения** (в общий объём не входят).

2.2.1 Реферат

Реферат (Приложение Д) должен кратко излагать суть выполненной ВКР и включать следующее:

- тема работы;
- объект, предмет, цель и задачи работы;
- сведения об объеме работы, количестве таблиц, рисунков, приложений и библиографических источников.

Объем реферата не должен превышать 1 стр. машинописного текста.

2.2.2 Введение

Это вступительная часть ВКР, в которой рассматриваются основные тенденции изучения и развития проблемы, анализируется существующее состояние, обосновывается теоретическая и практическая актуальность проблемы, формируются цель и задачи работы.

Введение должно содержать характеристики и тенденции развития экономики и управления, а также цели и задачи ВКР. Необходимо обосновать актуальность выбранной темы ВКР, определить объект исследования (организация в целом или ее структурное подразделение),

предмет исследования, привести перечень нерешенных задач для данного объекта исследования.

Объем введения – 3-5 стр.

2.2.3 Глава 1

В разделе дается обзор литературы по исследуемой теме, описывается терминология: сущность, классификация, роль, содержание, задачи, принципы, методы исследования. Оценивается степень изученности темы и освещаются тенденции исследования проблемы за последние несколько лет как отечественных, так и зарубежных авторов.

Общий объем главы 1 составляет 20-22 стр. текста.

2.2.4 Глава 2

В содержание главы необходимо включить анализ следующих элементов деятельности организации (далее приведена нумерация и содержание параграфов в главе 2):

2.1 Краткая характеристика организации

Параграф должен включать следующую информацию:

1. организационно-правовая форма организации;
2. ИНН, ОГРН, виды деятельности по ОКВЭД;
3. юридический и фактический адреса;
4. краткая историческая справка – основные этапы создания и развития организации;
5. номенклатура выпускаемой продукции (работ, услуг), их назначение;
6. характеристика компании с точки зрения масштабов организации бизнеса (микро-, малый, средний, крупный) на основе показателей выручки и численности персонала за анализируемый период.

2.2 Анализ организации системы управления

1. Представить схему организационной структуры, определить ее тип.

Объектом исследования может выступать предприятие в целом или его подразделение (филиал, предприятие федеральной или региональной сети и т.п.). В этом случае организационная структура должна быть представлена по компании в целом и рассматриваемому подразделению.

2. Определить руководителей высшего, среднего и низового уровней управления (табл. 1).

Таблица 1 - Классификация руководителей по уровням управления

Уровень управления	Должность	Количество, чел
Высший		
Средний		
Низовой		

Сделать вывод о пропорциональности численности (чем выше уровень управления, тем меньше руководителей).

3. Оценить масштаб управляемости и контроля руководителей высшего уровня управления (руководителя организации и его заместителей). Норма управляемости – это число сотрудников, которые находятся в непосредственном подчинении руководителя. Средняя величина диапазона контроля на высших уровнях управления, считающейся оптимальной, составляет 7 подчиненных. Результаты исследования представить в табл. 2.

Таблица 2 – Оценка нормы управляемости для руководителей высшего уровня управления

Название должности	Фактическая численность подчиненных, чел	Отклонение нормы управляемости

Сделать выводы о соблюдении норм управляемости.

4. Рассмотреть распределение функциональных подсистем управления среди высшего руководства предприятия. Примерный перечень подсистем и их распределение для крупного предприятия представлен в табл. 3. Реализуемые подсистемы можно определить из названия должностей и подразделений организационной структуры.

Таблица 3 – Распределение функциональных подсистем среди высшего руководства (на ПРИМЕРЕ крупного производственного предприятия)

Название подсистемы ¹	Название должности
Система управления	Генеральный директор
Управление снабжением	Зам. генерального директора по снабжению
Управление техническим развитием	Главный инженер
Управление производственным процессом	Директор по производству
Управление качеством продукции	Директор по качеству
Управление маркетингом	Коммерческий директор
Управление персоналом и социальным развитием	Директор по персоналу
Управление финансами	Финансовый директор

Сделать вывод об эффективности организации системы управления.

¹ Конкретные виды функциональных подсистем зависят от сферы деятельности организации

Провести анализ движения персонала объекта исследования: определить среднесписочную численность работников и коэффициенты по представленной ниже методике.

Коэффициент оборота по приёму — это отношение числа принятых за период к среднесписочной численности работников:

$$K_{об.приема} = \frac{Ч_{принят.}}{Ч_{спис.}} \quad (1)$$

где $Ч_{принят}$ — число принятых работников за год, чел.

$Ч_{спис}$ — среднесписочная численность, чел.

Коэффициент оборота по выбытию — это отношение числа уволенных за период к среднесписочной численности работников:

$$K_{об.выбытия} = \frac{Ч_{уволен.}}{Ч_{спис}} \quad (2)$$

где $Ч_{уволен}$ — число уволенных работников за год, чел.

$Ч_{спис}$ — среднесписочная численность, чел.

Коэффициент текучести — это отношение числа уволенных за период по причинам, относимым к текучести кадров, к среднесписочному числу работников:

$$K_{текучести} = \frac{Ч_{текуч}}{Ч_{спис}} \quad (3)$$

где $Ч_{текуч}$ — число работников, уволенных по собственному желанию и по инициативе работодателя (например, за нарушение трудовой дисциплины), чел.

$Ч_{спис}$ — среднесписочная численность, чел.

Естественной (нормальной) текучестью в условиях стабильной ситуации считается коэффициент в пределах 3-5%.

Коэффициент замещения — это отношение разности числа принятых и уволенных за период к среднесписочному числу работников:

$$K_{замещения} = \frac{Ч_{принят} - Ч_{уволен}}{Ч_{спис}} \quad (4)$$

Расчеты необходимо произвести за последние 2 года, данные отразить в табл. 4.

Таблица 4 – Движение персонала организации

Показатели	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение
Среднесписочная численность работников, чел			
из них:			
• руководители			
• специалисты			
• рабочие			
Доля управленческих работников в общей численности работников, %			
Количество принятых работников, чел.			
Количество уволенных работников, чел.:			
- по собственному желанию			
- по инициативе работодателя			
- по сокращению рабочих мест			
Коэффициент оборота по приёму			
Коэффициент оборота по выбытию			
Коэффициент текучести			
Коэффициент замещения			

Изменение полученных значений коэффициентов по годам отразить на столбиковых диаграммах.

Сформулировать обобщенный вывод об изменении структуры и динамики персонала за анализируемый период.

2.3 Анализ финансового состояния организации

Анализ выполняется на основании данных финансовой отчетности (бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах) исследуемой организации.

Порядок формирования показателей, характеризующих финансовое состояние, зависит от масштабов деятельности (крупный, средний и малый бизнес).

Согласно п.4 ст. 6 ФЗ «О бухгалтерском учете» субъекты малого предпринимательства вправе применять упрощенные способы ведения бухгалтерского учета, включая упрощенную бухгалтерскую (финансовую) отчетность.

ВНИМАНИЕ!

Алгоритм проведения анализа финансового состояния малых организаций представлен в ПРИЛОЖЕНИИ Ж, кредитных организаций (БАНКОВ) – в ПРИЛОЖЕНИИ И.

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПО ДАННЫМ ОТЧЕТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ КРУПНОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА²

I. Анализ отчетности

Используя данные бухгалтерского баланса, проанализируйте состояние имущества организации по видам и источникам образования (табл. 5).

Таблица 5 - Аналитическая группировка и анализ статей актива и пассива баланса

Активы	Базисный период		Отчетный период		Изменение		Темп роста, % ³
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	абсолютной величины, тыс. руб.	удельного веса, %	
АКТИВ							
Имущество – всего, в т.ч.: (стр. 1600)		100		100			
Внеоборотные активы (стр. 1100)							
Оборотные активы (стр. 1200)							
ПАССИВ							
Источники имущества, в т.ч. (стр. 1700)		100		100			
Собственные источники (стр. 1300)							
Долгосрочные обязательства (стр. 1400)							
Краткосрочные обязательства (стр. 1500)							

Сделать **вывод** об изменении динамики и структуры имущества анализируемой организации по видам и источникам образования за отчетный период.

Используя данные отчета о финансовых результатах, проанализировать порядок формирования прибыли организации и ее динамику (табл. 6). Сделать соответствующие **выводы**.

² Форма отчетности предприятий крупного и среднего бизнеса представлена в Приложении Ж

³ $T_{\text{роста}} = \frac{\text{Отчет}}{\text{Базис}} \cdot 100$

Таблица 6 – Анализ финансовых результатов

Анализ прибыли от продаж							
Показатель	Базисный период, тыс. руб.	Удельный вес в выручке, %	Отчетный период, тыс. руб.	Удельный вес в выручке, %	Изменение		Темп роста, %
					абсолютной величины, тыс. руб.	удельного веса, %	
Выручка (стр.2110)		100		100		–	
Себестоимость продаж (стр. 2120)							
Валовая прибыль (стр. 2100)		–		–		–	
Управленческие и коммерческие расходы (стр. 2210+стр. 2220)							
Прибыль от продаж (стр. 2200)							
Анализ прибыли до налогообложения							
Показатель	Базисный период, тыс. руб.	Удельный вес в прибыли до ее налогообложения, %	Отчетный период, тыс. руб.	Удельный вес в прибыли до ее налогообложения, %	Изменение		Темп роста, %
					абсолютной величины, тыс. руб.	удельного веса, %	
Прибыль от продаж (стр. 2200)							
Прочие доходы (стр. 2310+стр. 2320+стр. 2340)							
Прочие расходы (стр. 2330+ стр. 2350)	()	()	()	()			
Прибыль до налогообложения (стр. 2300)		100		100		–	

Проанализировать динамику доходов и расходов.

II. Анализ коэффициентов, характеризующих финансовое состояние

1. Анализ коэффициентов рентабельности:

- Рентабельность продаж (*ROS - Return On Sales*) – показывает, сколько прибыли от продаж приходится на единицу реализованной продукции.
- Рентабельность активов (*ROA - Return On Assets*) – показывает, сколько чистой прибыли приходится на 1 руб., вложенный в имущество.
- Рентабельность собственного капитала (*ROE - Return On Equity*) показывает, насколько эффективно используется собственный капитал, т.е.

сколько чистой прибыли приходится на денежную единицу собственных средств (данный показатель особенно важен для акционеров, так как характеризует уровень эффективности их вложений).

Расчеты свести в таблицу (табл. 7).

Таблица 7 - Анализ рентабельности

Показатели	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение	Темп роста, %
1. Чистая прибыль, тыс. руб. (стр. 2400)				
2. Операционная прибыль (прибыль от продаж) тыс. руб. (стр. 2200)				
3. Выручка от реализации, тыс. руб. (стр. 2110)				
4. Стоимость активов, тыс. руб. (стр. 1600)				
5. Стоимость собственного капитала, тыс. руб. (стр. 1300)				
6. Рентабельность продаж (стр. 2 / стр. 3)				
7. Рентабельность активов (стр.1 / стр. 4)				
8. Рентабельность собственного капитала (стр.1 / стр. 5)				

Проанализировать динамику коэффициентов рентабельности, сформулировать **выводы**.

2. Анализ коэффициентов ликвидности:

- Коэффициент текущей ликвидности (покрытия) характеризует платежные возможности организации, оцениваемые при условии не только своевременной оплаты дебиторов, но и продажи при необходимости прочих элементов оборотных средств.

- Коэффициент критической ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия) отражает платежные возможности организации при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами.

- Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время.

Расчеты свести в таблицу (табл. 8).

Таблица 8 - Анализ ликвидности

Показатели	Рекомендуемое значение ⁴	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение	Темп роста, %
1. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения (стр. 1240+стр. 1250)	x				
2. Дебиторская задолженность + прочие оборотные активы (стр. 1230+ стр. 1260)	x				
3. Запасы (стр. 1210 + стр. 1220)	x				
4. Итого текущих активов (стр.1+стр.2+стр.3)	x				
5. Краткосрочные (текущие) обязательства (стр. 1500)	x				
6. Коэффициент текущей ликвидности (стр.4 / стр.5)	Достаточное значение 2				
7. Коэффициент критической ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия) ((стр. 1+стр.2) / стр. 5)	Достаточное значение 0,8				
8. Коэффициент абсолютной ликвидности (стр. 1 / стр. 5)	Достаточное значение 0,2				

Сформулировать **выводы** об изменении платежеспособности организации за анализируемый период, сравнить полученные значения коэффициентов с рекомендуемыми значениями.

3. Анализ коэффициентов оборачиваемости (деловой активности)

Оборачиваемость исчисляется продолжительностью одного оборота (оборачиваемость в днях) и числом оборотов за отчетный период (коэффициент оборачиваемости).

- Коэффициент оборачиваемости оборотных активов характеризует размер объема выручки от продаж в расчете на 1 руб. оборотных активов.
- Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, сколько раз счета к получению превращались в денежные средства или сколько единиц выручки получено с 1 руб. дебиторской задолженности.
- Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности характеризует среднюю скорость обращения счетов к оплате, т.е. сколько раз за период предприятие оплачивает свои счета, что является важной

⁴ Методика определения кредитоспособности заемщика Сбербанк РФ
<https://base.garant.ru/580527/38d0e20d10a9099ed1e190abf152a12a/>

информацией для потенциальных и действующих поставщиков, а также кредиторов.

Расчеты свести в таблицу (табл. 9).

Таблица 9 - Анализ оборачиваемости

Показатели	Абсолютная величина, тыс. руб.		Коэффициент оборачиваемости* ($K_{об}$)		Оборачиваемость**, дн. ($T_{об}$)		Абсолютное изменение	
	Базисный период	Отчетный период	Базисный период	Отчетный период	Базисный период	Отчетный период	Коэффиц иента оборачив аемости	Оборачив аемости, дн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Выручка от реализации (стр. 2110)			–	–	–	–	–	–
2. Стоимость оборотных активов (стр. 1200)								
3. Дебиторская задолженность (стр. 1230)								
4. Кредиторская задолженность (стр. 1520)								

$$*K_{об} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Стоимость оборотных активов}} \quad (5)$$

Таким же образом рассчитать коэффициент оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.

$$**T_{об} = \frac{360 \text{ дн.}}{K_{об}} \quad (6)$$

Проанализировать динамику коэффициентов деловой активности, сформулировать **выводы**.

4. Анализ коэффициентов финансовой устойчивости

Для оценки финансовой устойчивости применяется система коэффициентов:

1. Коэффициент концентрации собственного капитала, (автономии) – характеризует долю имущества, сформированного за счет собственных источников финансирования. Чем выше значение коэффициента, тем более финансово устойчива и независима организация от внешних кредиторов.

$$K_a = \frac{\text{Собственный капитал (стр.1300)}}{\text{Валюта баланса (стр.1600)}} \quad (7)$$

2. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств (коэффициент капитализации) – показывает сколько заемных средств приходится на каждый руб. собственных средств, вложенных в активы организации

$$K_c = \frac{\text{Заемный капитал (стр.1400+стр.1500)}}{\text{Собственный капитал (стр.1300)}} \quad (8)$$

3. Коэффициент маневренности собственных средств – показывает, какая часть собственного капитала финансирует текущую (операционную) деятельность.

$$K_m = \frac{\text{Собственный оборотный капитал (стр.1300 – стр.1100)}}{\text{Собственный капитал (стр.1300)}} \quad (9)$$

Расчеты свести в таблицу (табл. 10).

Таблица 10 - Анализ финансовой устойчивости

Коэффициенты	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение	Темп роста, %
Коэффициент концентрации собственного капитала, (автономии)				
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств				
Коэффициент маневренности собственных средств				

Сформулировать **вывод** об изменении финансовой устойчивости организации за отчетный период.

Оценить полученные в ходе проведенного анализа данные и сформулировать **обобщенный вывод** об изменении финансового состояния организации за анализируемый период.

2.4. Анализ внешнего окружения и внутренней среды организации

Для эффективного проведения анализа внешней среды следует разделить внешнюю среду на 2 уровня: макросреда и микросреда.

Для анализа **макросреды** используют PEST-анализ - маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые косвенным образом влияют на бизнес организации (табл. 11).

Таблица 11 - PEST-анализ факторов среды косвенного воздействия

Факторы среды	Оценки		
	влияния на организацию	направленности влияния	Интегральная (ст. 2 x ст.3)
1	2	3	4
Политические (P)			
<i>Итого</i>			
Экономические (E)			
<i>Итого</i>			
Социальные (S)			
<i>Итого</i>			
Технологические (T)			
<i>Итого</i>			

Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- влияния на организацию по шкале:
3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале:
«+1» - позитивная, «-1» - негативная.

По интегральной оценке, сделать вывод о том, под наибольшим влиянием каких факторов находится организация.

Анализ **микросреды** рекомендуется проводить по следующим направлениям:

- Конкуренты - информацию необходимо свести в таблицу (табл. 12).

Таблица 12- Информация о конкурентах

Наименование организации	Юридический адрес, ИНН	Вид конкурентной деятельности	Географический сегмент сбыта

Составить таблицу, по сравнительной оценке, исследуемой организации с основными конкурентами (табл. 13). Параметры следует выбрать самостоятельно (не менее 5), затем по этим параметрам необходимо оценить организации по рекомендуемой 10-балльной шкале.

Таблица 13 – Сравнительный анализ конкурентов

Примерный перечень параметров	Объект исследования	Конкуренты		
		ООО «...»	ООО «...»	ООО «...»
Ценовая политика				
Качество товаров (работ, услуг)				
Система лояльности				
Известность бренда				
.....				
Итого				

Отразить данные таблицы в виде диаграммы «Многоугольник конкурентоспособности».

- Потребители/ покупатели (описать целевую аудиторию, составить профиль потребителя);
- Поставщики;
- Посредники;
- Контактные аудитории (органы власти, СМИ, финансовые круги) (перечислить и указать направленность влияния на деятельность фирмы).

Анализ рисков организации⁵

Карта рисков представляет собой графическое описание рисков, выявленных в компании, их допустимости и потенциального ущерба от каждого из них (табл. 14, рис. 1).

Таблица 14 - Информация для составления карты рисков

Наименование риска	Вероятность возникновения (от 0 до 100%)	Ранг риска по вероятности возникновения	Возможная сумма ущерба	Ранг риска по существенности ущерба	Зона риска
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

⁵ См. Методику проведения анализа рисков компании и составления карты рисков в ПРИЛОЖЕНИИ К

Вероятность наступления события	Величина ущерба		
	1. Несущественный	2. Средний	3. Существенный
3. Высокая вероятность	$3 \times 1 = 3$ Зона допустимых рисков	$3 \times 2 = 6$ Зона высоких рисков	$3 \times 3 = 9$ Зона высоких рисков
2. Средняя вероятность	$2 \times 1 = 2$ Зона неопасных рисков	$2 \times 2 = 4$ Зона допустимых рисков	$2 \times 3 = 6$ Зона высоких рисков
1. Слабая вероятность	$1 \times 1 = 1$ Зона неопасных рисков	$1 \times 2 = 2$ Зона неопасных рисков	$1 \times 3 = 3$ Зона допустимых рисков

Рисунок 1 - Карта рисков

Разработать для организации комплекс мероприятий по управлению рисками (табл. 15).

Таблица 15 - Мероприятия по управлению рисками

Источник риска	Зона риска	Мероприятия по предотвращению (или снижению) риска
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

1. Классифицировать бизнес-процессы, протекающие в организации, на основные и вспомогательные (табл. 16).

Таблица 16 – Классификация бизнес-процессов

Вид бизнес-процесса	Наименование бизнес-процесса
Основные бизнес-процессы (связаны с производством и реализацией товаров, работ, услуг)	
Вспомогательные бизнес-процессы (необходимы для эффективного протекания основных бизнес-процессов)	

2. Опишите один из основных бизнес-процессов организации и отразите схему его документооборота (пример в табл. 17).

Таблица 17 – Схема основного бизнес-процесса «.....»

Этапы бизнес-процесса	Документ	Структурное подразделение/ЛПР
1.		
2.		
.....		

Ниже приведен пример описания бизнес-процесса продажи товара.

ПРИМЕР схемы основного бизнес-процесса «Продажа товара»

Этапы бизнес-процесса	Документ	Структурное подразделение/ЛПР
Формирование заказа на поставку товаров клиенту	Документ «Заказ покупателя»	Отдел продаж ЛПР ⁶ : Менеджер по продажам
Предоплата от клиента	Документ «Поступление на счет»	Бухгалтерия ЛПР: Бухгалтер
Контроль обеспечения заказа покупателя	Отчет «Анализ выполнения заказа покупателя»	Отдел продаж ЛПР: Менеджер по продажам
Отгрузка товаров со склада покупателю	Документ «Расходная накладная»	Склад ЛПР: Кладовщик

Завершить анализ внешней и внутренней сред необходимо проведением SWOT-анализа (табл. 18).

Таблица 18 - **SWOT-анализ**

	Возможности (Opportunities) O1... O2... O3...	Угрозы (Threats) T1... T2... T3...
Сильные стороны (Strengths) S1... S2... S3...	поле «SO» (сила и возможности)	поле «ST» (сила и угрозы)
Слабые стороны (Weaknesse) W1... W2... W3...	поле «WO» (слабость и возможности)	поле «WT» (слабость и угрозы)

Сформулировать **обобщенный вывод** по результатам анализа внешней и внутренней сред организации.

2.5 Анализ (соответствует теме ВКР).

В этом параграфе следует использовать информацию, полученную студентом во время прохождения преддипломной практики, в соответствии с индивидуальным заданием.

⁶ Лицо, принимающее решение

Параграф включает:

1. анализ исследуемой сферы деятельности с использованием расчетных методик;
2. выявление положительных и отрицательных сторон по результатам проведенного анализа;
3. формулирование 2-3 проблем в исследуемой сфере деятельности организации.

Общий объем Главы 2 составляет 30-50 стр. текста.

2.2.5 Глава 3

Главу 3 рекомендуется назвать «Направления совершенствования ... (соответствует теме ВКР)», но при необходимости допускается и иная формулировка при соблюдении методики работы в главе (далее приведена нумерация и содержание параграфов в главе 3):

3.1 Рекомендации по совершенствованию...

В этом параграфе следует разработать рекомендации по решению выявленных проблем на исследуемом предприятии и оформить в виде таблицы (табл. 19).

Таблица 19 – Проблемы и рекомендации по их устранению

Проблемы, выявленные в ходе проведенного анализа	Рекомендации по устранению выявленных проблем	ЛПР (лицо, принимающее решение)
1.	1.	
2.	2.	
3.	3.	

Необходимо разработать и описать комплекс мероприятий, направленных на решение выявленных проблем.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

В этом параграфе должны быть проведены расчеты экономического эффекта и эффективности предложенных мероприятий в соответствии с действующими методиками.

Объем Главы 3 составляет 10-15 стр. текста.

2.2.6 Заключение

Данный раздел является логическим завершением ВКР и должен содержать краткие выводы по всем главам.

Объем раздела составляет 2-3 стр. текста.

2.2.7 Библиография

Библиография должна содержать описание источников, которые были использованы при написании ВКР. Большая часть источников должна быть издана за последние 5 лет.

В ВКР на приведенные литературные источники обязательно должны быть ссылки. Правила оформления ссылок и библиографии см. в п. 3.1.6 и 3.1.7 настоящих методических указаний.

2.2.8 Приложения

В приложения помещаются материалы ВКР, носящие вспомогательный характер (например, бухгалтерская отчетность, положения об оплате труда и премировании, штатное расписание).

Приложения в общий объем ВКР не входят.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ И ЗАЩИТЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ (БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)

3.1 Оформление выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы)

Текст печатается в редакторе Word на одной стороне листа белой бумаги формата А4. Основное требование к тексту – единообразие оформления. Это касается шрифта, абзацных отступов, выравнивания текста, нумерации глав и параграфов.

Цвет шрифта – черный.

Размер шрифта (кегель): для текста —14; для формул — 16; для таблиц— 14 (при необходимости допускается снижение до 10).

Тип шрифта - Times New Roman (начертание – обычный).

Междустрочный интервал в тексте – 1,5; в таблицах – 1.

Поля: правое - 15 мм, верхнее и нижнее - 20 мм, левое - 30 мм.

Абзацный отступ – 1,25 см.

Страницы работы нумеруются арабскими цифрами (нумерация сквозная по всему тексту). Номер страницы ставится в нижнем правом углу или в центре нижней части листа без точки. Титульный лист включается в общую нумерацию, номер на нем не ставится.

Титульный лист ВКР оформляется студентом по образцу, данному в Приложении Г. На титульном листе должны быть подписи студента и научного руководителя.

3.1.1 Оформление содержания

Заголовок «СОДЕРЖАНИЕ» пишется прописными буквами посередине строки.

Содержание включает введение, наименование всех глав и параграфов, заключение, библиографию и приложения с указанием номеров страниц, с которых начинаются эти элементы работы.

3.1.2 Оформление заголовков

Заголовки разделов располагают в середине строки без точки в конце и печатают прописными буквами (СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ и т.д.) без подчеркивания. Названия выделяют жирным шрифтом.

Расстояние между заголовком и текстом отделяется 1 свободной строкой.

Разделы нумеруются и делятся на параграфы. Номер параграфа состоит из номера раздела и параграфа в разделе, разделенных точкой. В конце номера точка не ставится (например, 2.4 Анализ результатов).

Заголовки параграфов следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая. Если заголовок

состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Переносы слов в заголовках не допускаются. Заголовки не следует выделять другим цветом. Не разрешается оставлять заголовок в нижней части страницы, помещая текст на следующей.

Каждый раздел текстового документа рекомендуется начинать с новой страницы, а параграфы внутри главы продолжают на текущей странице через свободную строку.

3.1.3 Оформление таблиц

Таблицы набираются единообразно по всему тексту. На все таблицы в тексте должны быть ссылки. Таблица должна располагаться непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице. От текста таблица отделяется сверху и снизу пустой строкой.

Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа документа (альбомный формат).

Все таблицы нумеруются. Нумерация таблиц – сквозная.

Название таблицы помещают над таблицей слева, с абзацным отступом с ее номером через тире. Точка в конце названия не ставится (пример ниже).

Таблица 3 – **Анализ ликвидности**

Показатели	Рекомендуемое значение	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение	Темп роста, %

Таблица должна быть обязательно выровнена по центру страницы. Междустрочный интервал – 1.

При переносе таблицы на следующую страницу название помещают только над первой частью, при этом нижнюю горизонтальную черту, ограничивающую первую часть таблицы, не проводят. Над другими частями таблицы слева пишут слово «Продолжение» и указывают номер таблицы (например, Продолжение табл. 1).

Заголовки столбцов, как правило, записывают параллельно строкам таблицы, но при необходимости допускается их перпендикулярное расположение.

Если числовые значения величин в графах таблицы выражены в разных единицах, их обозначения указывают в подзаголовке каждой графы.

3.1.4 Оформление формул и физических элементов

Все формулы нумеруются (нумерация сквозная). Номер проставляется арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке. Допускается нумерация формул в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера внутри раздела, разделенных точкой (например, (1.4)).

Если нужны пояснения к символам и коэффициентам, то они приводятся сразу под формулой в той же последовательности, в которой они идут в формуле. Первая строка пояснения должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него (пример оформления ниже).

$$K_{об.приема} = \frac{Ч_{принят.}}{Ч_{спис.}}, \quad (1)$$

где $Ч_{принят.}$ – число принятых работников за год, чел.

$Ч_{спис.}$ – среднесписочная численность, чел.

3.1.5 Оформление иллюстраций

На все рисунки в тексте должны быть даны ссылки. Рисунки должны располагаться непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Рисунки нумеруются арабскими цифрами, при этом нумерация сквозная, но допускается нумеровать и в пределах главы. В последнем случае, номер рисунка состоит из номера главы и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой (например, Рисунок 1.1).

Подпись к рисунку располагается под ним посередине строки. Точка в конце названия не ставится. Слово «Рисунок» пишется полностью (пример ниже).

Рисунок 2 – Организационная структура управления

При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рис. 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рис. 1.2» при нумерации в пределах раздела.

3.1.6 Оформление ссылок

Есть два вида библиографических ссылок: внутритекстовые и подстрочные.

Необходимо выбрать один вид ссылок и использовать по всему тексту работы!

Внутритекстовые ссылки размещаются непосредственно в строке после текста, к которому относятся. Оформляются в скобках с указанием номера в списке литературы (пример ниже).

Экономика есть искусство удовлетворять безграничные потребности при помощи ограниченных ресурсов [14].

Подстрочные ссылки размещаются внизу страницы, под строками основного текста, имеют сквозную нумерацию по всему документу (пример ниже).

Экономист А. Смит писал о том, что «государство должно играть активную роль в поддержании полной занятости и в устранении крайних выражений нищеты, но центральную роль в экономике должно играть частное предпринимательство».¹

¹ Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов/ А. Смит. - М.: Соцэкгиз, 1962. - С. 688.

3.1.7 Оформление списка литературы

Список литературы должен называться «БИБЛИОГРАФИЯ».

Сведения об источниках должны включать: фамилию, инициалы автора, название источника, место издания, издательство, год издания, количество страниц.

Фамилию автора указывают в именительном падеже. Наименование места издания необходимо приводить полностью в именительном падеже, допускается сокращенное название двух городов: Москва (М.), Санкт-Петербург (СПб).

Для статей указываются фамилия и инициалы автора, название статьи, название журнала, год издания, номер журнала, номер страницы.

Чаще всего используют алфавитное расположение источников или расположение по типам документов. Алфавитное расположение источников означает, что выдерживается строгий алфавит заголовков библиографического описания (авторов или заглавий).

Порядок расположения источников:

- нормативные акты;
- книги, учебники, учебные пособия;
- печатная периодика (журналы, монографии);
- интернет-источники.

Нормативные акты располагаются в следующем порядке:

- международные акты, ратифицированные Россией, причем сначала идут документы ООН;
- Конституция России;

- кодексы;
- федеральные законы;
- указы Президента России;
- постановления Правительства России;
- приказы, письма и пр. указания отдельных федеральных министерств и ведомств;
- законы субъектов России;
- распоряжения губернаторов;
- распоряжения областных (республиканских) правительств;
- судебная практика (т.е. постановления Верховного и прочих судов России);
- законодательные акты, утратившие силу.

Федеральные законы следует записывать в формате: Федеральный закон от [дата] № [номер] «[название]»// [официальный источник публикации, год, номер, статья]

Законы располагаются не по алфавиту, а по дате принятия (подписания Президентом России) - впереди более старые.

Примеры оформления источников:

1. Конституция Российской Федерации. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 70с.
2. Резник С.Д. Менеджмент: учебное пособие/ С.Д. Резник, И.А. Игошина; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп.— Москва: ИНФРА-М, 2022. — 367 с.
3. Егорова П.Д., Минтусов И.Л. Портрет делового человека// Проблемы теории и практики управления. — 2021. — № 6. — С. 3—17.
4. Иванова Ю.Н. Тиражирование технологий в корпорациях — Текст: электронный // Znanium.com. - 2019. - №1-12.

3.1.8 Приложения

В приложения помещаются материалы ВКР, носящие вспомогательный характер (например, бухгалтерская отчетность, положения об оплате труда и премировании, штатное расписание).

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь (ПРИЛОЖЕНИЕ А, ПРИЛОЖЕНИЕ Б, ПРИЛОЖЕНИЕ В и т.д.). Допускается обозначение приложений буквами латинского алфавита, за исключением букв I и O.

Само слово «ПРИЛОЖЕНИЕ» пишется прописными буквами.

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

Каждое приложение следует начинать с новой страницы. При этом слово «ПРИЛОЖЕНИЕ» и его буквенное обозначение должны быть выровнены по правому краю.

Приложение должно иметь заголовок, который записывают на следующей строке после слова «ПРИЛОЖЕНИЕ» с абзацного отступа. Заголовок пишется с прописной буквы.

Приложения в общий объем ВКР не входят.

3.2 Подготовка выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы) к защите и защита

Готовая работа должна пройти процедуру проверки для обнаружения неправомерного заимствования (программа «Антиплагиат»). Результат проверки должен превысить минимальный пороговый уровень. Данная проверка осуществляется ответственным от кафедры.

Студент, получив положительный отзыв о ВКР от научного руководителя, сдает готовую работу на кафедру и получает допуск зав. кафедрой к защите.

Не менее чем за 10 дней до срока защиты, на кафедре проводится предварительная защита, в процедуру которой входит проверка правильности оформления работы и соответствия разделов работы вышеуказанным требованиям.

При наличии замечаний по содержанию работы, она может быть возвращена студенту для устранения выявленных недостатков. Окончательная версия работы должна быть представлена на кафедру не позднее, чем за 2 дня до защиты. Вместе с письменным экземпляром ВКР на кафедру должен быть сдан электронный вариант работы для размещения его на портале ННГУ. При этом титульный лист и отзыв руководителя должны быть отсканированы, а весь текст работы предоставлен в формате doc или pdf.

К защите ВКР студент с помощью научного руководителя должен подготовить доклад (на 5-7 мин), в котором четко и кратко изложить основные положения работы. Для защиты необходимо подготовить презентацию, согласованную с научным руководителем.

К защите ВКР необходимо подготовиться основательно и серьезно. Студент должен не только написать качественную работу, но и уметь аргументированно защитить её основные положения. Успешная защита основана на грамотно подготовленном докладе.

Примерная структура доклада:

- краткая характеристика объекта исследования;
- предмет и объект исследования;
- расчеты основных показателей по теме исследования;
- проблемы, выявленные в деятельности организации в ходе исследования;
- предложения по решению обозначенных проблем с обоснованием их эффективности.

Более конкретно содержание доклада определяется студентом совместно с научным руководителем. Раздаточный материал к докладу оформляется в виде презентации на 8-10 слайдов. Доклад должен быть кратким и содержательным, формулировки лаконичными, выводы и предложения обоснованными.

Защита ВКР проводится на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Во время защиты называется фамилия, имя, отчество обучающегося и тема ВКР, затем комиссия слушает доклад с презентацией (не более 5-7 мин). После доклада зачитывается текст отзыва. На содержащиеся в нем замечания обучающийся должен дать аргументированные ответы. Затем выступающий отвечает на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии.

После защиты ГЭК на закрытом заседании обсуждает результаты и принимают решение об оценке ВКР (с учетом качества рассмотренных вопросов, отзыва руководителя, успеваемости студента в период обучения и сформированности компетенций). Затем председатель ГЭК знакомит присутствующих на защите с результатами закрытого заседания.

Критерии оценивания выпускной квалификационной работы

Уровень оценивания	Критерий оценивания	Оценка
Нулевой уровень	Отсутствие знаний, умений, навыков у студента в рамках содержания выпускной квалификационной работы. Студент показал фрагментарные знания в рамках содержания выпускной квалификационной работы; знания отдельных литературных источников выпускной квалификационной работы, а также неумение использовать научную терминологию, наличие в работе грубых структурных ошибок и несоответствующее требованиям оформление. Отсутствие ответов на вопросы комиссии	Неудовлетворительно
Низкий уровень	Студент показал недостаточно полный объем знаний в рамках содержания выпускной квалификационной работы; работа с существенными структурными, лингвистическими и логическими ошибками; слабое владение инструментарием эмпирической части работы, некомпетентность в проведении исследований; неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях проблемы, рассмотренных в выпускной квалификационной работе. К выпускной работе имеются замечания по содержанию, по глубине проведенного исследования, работа оформлена неаккуратно, работа доложена неубедительно, не на все предложенные вопросы даны удовлетворительные ответы.	Удовлетворительно
Средний уровень	Студент показал достаточно полные и систематизированные знания в рамках содержания выпускной квалификационной работы; использование	Хорошо

	<p>необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение текста, умение делать обоснованные выводы; владение инструментарием выпускной квалификационной работы, умение его использовать в решении профессиональных задач; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях проблем, рассмотренных в выпускной квалификационной работе.</p>	
<p>Высокий уровень</p>	<p>Студент показал систематизированные, глубокие и полные знания по всем проблемам, рассмотренным в выпускной квалификационной работе; точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение работы;</p> <p>Владение инструментарием эмпирического исследования, работа глубоко и полно освещает заявленную тему, т.е. в работе представлены все исследования по проблематике, приведены теоретические обоснования грамматических, лексических, стилистических и иных особенностей, обозначенных в теме выпускной квалификационной работы;</p> <p>Содержание выпускной работы доложено в краткой форме, последовательно и логично, даны четкие ответы на вопросы, поставленные членами Государственной экзаменационной комиссии.</p>	<p>Отлично</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Заведующему кафедрой

_____ (название кафедры)

_____ (фамилия, имя, отчество)

от студента (ки) _____ курса

_____ (форма обучения: очная, очно-заочная, заочная)

_____ (название факультета/института)

группы _____

_____ (фамилия, имя, отчество студента)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу утвердить тему выпускной квалификационной работы (ВКР):

_____ (название темы)

Предполагаемый объект исследования ВКР

_____ (название предприятия, учреждения, организации)

Прошу назначить руководителем ВКР: _____

_____ (Ф.И.О.)

_____ (учёная степень, учёное звание, должность*)

Контакты студента:

Телефон мобильный _____

e-mail _____

Подпись студента _____ / _____ /

_____ Ф.И.О.

« _____ » _____ 20__ г.

Назначить руководителем ВКР _____

_____ (Ф.И.О.)

Подпись зав. кафедрой _____

Осуществлять руководство выпускной квалификационной работой студента _____ по указанной теме согласен.

_____ (Ф.И.О. студента)

_____ (личная подпись руководителя)

_____ (И.О. Фамилия)

Темы выпускных квалификационных работ

Управление организацией

1. Анализ и совершенствование организационной структуры
2. Анализ и совершенствование системы управления организацией
3. Анализ и совершенствование информационного обеспечения процесса управления организацией
4. Анализ функционального разделения управленческого труда и пути его оптимизации
5. Исследование проблем управления малым предприятием
6. Совершенствование процесса (или технологии) принятий управленческих решений в современных условиях (в условиях цифровой экономики)
7. Совершенствование процесса управления коммуникационными процессами в организации
8. Анализ и совершенствование организации труда руководителей
9. Экономия рабочего времени руководителей

Управление персоналом организации

1. Анализ и совершенствование системы управления персоналом
2. Анализ и совершенствование системы мотивации деятельности персонала
3. Анализ и совершенствование системы оплаты труда персонала
4. Анализ и совершенствование системы аттестации персонала
5. Анализ и совершенствование системы подготовки и повышения квалификации кадров
6. Анализ и совершенствование организационной культуры

Управление финансами организации

1. Анализ и совершенствование управления оборотными активами
2. Анализ формирования прибыли и пути ее эффективного использования
3. Анализ и совершенствование структуры капитала
4. Анализ и управление денежными потоками
5. Диагностика кризисного состояния и пути финансового оздоровления организации
6. Анализ и совершенствование инвестиционной деятельности организации

Управление закупками и производством в организации

1. Анализ и совершенствование системы оперативного управления производством
2. Анализ производственной мощности и пути ее наращивания
3. Анализ и совершенствование системы управления закупками
4. Совершенствование системы управления качеством продукции

Управление маркетинговой деятельностью в организации

1. Анализ и совершенствование маркетинговой деятельности
2. Анализ и совершенствование рекламной деятельности
3. Анализ и совершенствования системы управления продажами
4. Анализ и совершенствование товарной политики
5. Анализ и совершенствование применения инструментов интернет - маркетинга

Стратегическое управление организацией

1. Разработка стратегии развития
2. Анализ и пути повышения конкурентоспособности

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Задание-график подготовки выпускной квалификационной (бакалаврской) работы на тему:

Студента группы _____

(ФИО студента)

№	Виды выполняемой работы	Сроки выполнения	Примечания
1.	Составление плана ВКР и согласование его с руководителем	Устанавливаются кафедрой в зависимости от формы обучения	
2.	Разработка и представление руководителю на проверку Главы 1		
3.	Разработка и представление руководителю на проверку Главы 2		
4.	Разработка и представление руководителю на проверку Главы 3		
5.	Предоставление законченной работы руководителю		
6.	Ознакомление с отзывом руководителя, разработка доклада и иллюстративного материала для защиты		
7.	Проверка работы по программе «Антиплагиат»		

Студент _____

(подпись)

_____ (ФИО студента)

Научный руководитель _____

(подпись)

_____ (ФИО преподавателя)

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»

Институт экономики и предпринимательства

Кафедра менеджмента и государственного управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

**«АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ
ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ
ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «АЛЕНУШКА»)»**

Допущено к защите:
Заведующий кафедрой
менеджмента и государственного
управления, д.э.н., профессор
_____ С.Н. Яшин
подпись

Выполнил: студент группы _____
Направление 38.03.02 «Менеджмент»

Ф.И.О., подпись

Научный руководитель:

Ученая степень, ученое звание, Ф.И.О.

подпись

Нижегород
2022

Реферат

Выпускная квалификационная работа на тему «Анализ и совершенствование управления оборотными активами предприятия (на примере ООО «Аленушка»)», общим объемом 70 стр., содержит 16 рисунков, 10 таблиц, 5 приложений и 20 источников литературы.

Основной **целью** работы является анализ обеспеченности и эффективности использования оборотного капитала и изыскание путей совершенствования управления им.

Задачи, решаемые для достижения цели:

1. Рассмотреть существующие подходы и методы управления оборотным капиталом.
2. Провести анализ обеспеченности оборотным капиталом.
3. Предложить комплекс мероприятий по совершенствованию управления оборотным капиталом.

Объектом работы является хозяйственная деятельность ООО «Аленушка».

Предмет исследования – оборотный капитал ООО «Аленушка».

Выпускная квалификационная работа содержит три главы.

В первой главе рассмотрен теоретический материал по выбранной теме исследования: сущность, состав, структура, источники формирования оборотного капитала.

Во второй главе дана краткая характеристика организации. Проведен комплексный анализ финансового состояния объекта исследования, анализ внешней и внутренней среды, анализ трудовых ресурсов. Проведен анализ оборотных активов, выявлены проблемы.

В третьей главе работы предложены направления совершенствования управления оборотным капиталом предприятия с расчетом их экономической целесообразности.

В заключении сформулированы основные выводы и предложения по результатам проведенного исследования.

Основные результаты исследования заключаются в разработке комплекса мероприятий по оптимизации оборотного капитала организации с целью ускорения его оборачиваемости.

В современных условиях анализ эффективности управления оборотными активами требует новых подходов и методов, рассмотренных в работе и которые представляют собой элементы **научной новизны** последних.

Практическая значимость исследования заключается в возможности внедрения результатов исследования в практическую деятельность ООО «Аленушка».

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

**Формы⁷
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах крупных и средних
предприятий
Бухгалтерский баланс**

на _____ 20__ г.

Дата (число, месяц, год)

Организация _____ по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН

Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) _____ по ОКЕИ

Местонахождение (адрес) _____

Коды		
0710001		
384 (385)		

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20__ г.	На 31 декабря 20__ г.	На 31 декабря 20__ г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120			
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150			
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190			
Итого по разделу I	1100			
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210			
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230			
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250			
Прочие оборотные активы	1260			
Итого по разделу II	1200			
БАЛАНС	1600			

⁷ Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н "О формах бухгалтерской отчетности организаций" (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 N 18023)

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20__г.	На 31 декабря 20__г.	На 31 декабря 20__г.
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310			
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	()	()	()
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370			
Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400			
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510			
Кредиторская задолженность	1520			
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540			
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500			
БАЛАНС	1700			

Отчет о финансовых результатах

за _____ 20__ г.

Дата (число, месяц, год) _____

Форма по ОКУД _____

Организация _____ по ОКПО _____

Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____

Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД _____

Организационно-правовая форма/форма собственности _____

_____ по ОКОПФ/ОКФС _____

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) _____ по ОКЕИ _____

Коды	
0710002	
384 (385)	

Наименование показателя	Код	За _____ 20__ г.	За _____ 20__ г.
Выручка	2110		
Себестоимость продаж	2120	()	()
Валовая прибыль (убыток)	2100		
Коммерческие расходы	2210	()	()
Управленческие расходы	2220	()	()
Прибыль (убыток) от продаж	2200		
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330	()	()
Прочие доходы	2340		
Прочие расходы	2350	()	()
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300		
Текущий налог на прибыль	2410	()	()
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
Изменение отложенных налоговых активов	2450		
Прочее	2460		
Чистая прибыль (убыток)	2400		

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

**Формы
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах для
малых предприятий**

Бухгалтерский баланс

на _____ 20__ г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	
Организация _____		по ОКПО	Коды 0710001
Идентификационный номер налогоплательщика _____		ИНН	
Вид экономической деятельности _____		по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма/форма собственности _____		по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс.руб. (млн.руб.) _____		по ОКЕИ	384 (385)
Местонахождение (адрес) _____			

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20__ г.	На 31 декабря 20__ г.	На 31 декабря 20__ г.
АКТИВ				
Материальные внеоборотные активы	1150			
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1170			
Запасы	1210			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250			
Финансовые и другие оборотные активы	1260			
БАЛАНС	1600			
ПАССИВ				
Капитал и резервы	1370			
Долгосрочные заемные средства	1410			
Другие долгосрочные обязательства	1450			
Краткосрочные заемные средства	1510			
Кредиторская задолженность	1520			
Другие краткосрочные обязательства	1550			
БАЛАНС	1700			

Отчет о финансовых результатах

на _____ 20 ____ г.

	Форма по ОКУД	Коды
	Дата (число, месяц, год)	0710002
Организация _____	по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	
Вид экономической деятельности _____	по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	по ОКОПФ/ОКФС	
_____	по ОКЕИ	384 (385)

Единица измерения: тыс.руб. (млн. руб.)

Наименование показателя	Код	За 20____ г.	За 20____ г.
Выручка ⁷	2110		
Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	()	()
Проценты к уплате	2330	()	()
Прочие доходы	2340		
Прочие расходы	2350	()	()
Налоги на прибыль (доходы) ⁹	2460	()	()
Чистая прибыль (убыток)	2400		

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПО ДАННЫМ ОТЧЕТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА

I. Анализ отчетности

Используя данные бухгалтерского баланса, проанализируйте состояние имущества организации по видам и источникам образования (табл.1).

Таблица 1 - Аналитическая группировка и анализ статей актива и пассива баланса

Активы	Базисный период		Отчетный период		Изменения		Темп роста, % ⁸
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	абсолютной величины, тыс. руб.	удельного веса, %	
АКТИВ							
Имущество – всего, в т.ч.: (стр. 1600)		100		100			
Внеоборотные активы (стр. 1150+стр. 1170)							
Оборотные активы (стр. 1210+стр.1250+стр.1260)							
ПАССИВ							
Источники имущества, в т.ч. (стр. 1700)		100		100			
Собственные источники (стр. 1370)							
Долгосрочные обязательства (стр. 1410 + стр. 1450)							
Краткосрочные обязательства (стр. 1510+стр.1520+стр.1550)							

Сделайте **вывод** об изменении динамики и структуры имущества анализируемого предприятия по видам и источникам образования за отчетный период.

$${}^8 T_{\text{роста}} = \frac{\text{Отчет}}{\text{Базис}} \cdot 100$$

Таблица 2 – Анализ финансовых результатов

Анализ прибыли от продаж							
Показатель	Базисный период, тыс. руб.	Удельный вес в выручке, %	Отчетный период, тыс. руб.	Удельный вес в выручке, %	Изменения		Темп роста, %
					абсолютной величины, тыс. руб.	удельного веса, %	
Выручка (стр. 2110)		100		100		–	
Себестоимость продаж (стр. 2120)							
Прибыль от продаж (стр. 2110-стр. 2120)		–		–		–	
Анализ прибыли до налогообложения							
Показатель	Базисный период, тыс. руб.	Удельный вес в прибыли до ее налогообложения, %	Отчетный период, тыс. руб.	Удельный вес в прибыли до ее налогообложения, %	Изменения		Темп роста, %
					абсолютной величины, тыс. руб.	удельного веса, %	
Прибыль от продаж (стр. 2110-стр. 2120)							
Прочие доходы (стр. 2340)							
Прочие расходы (стр. 2330+стр.2350)	()	()	()	()			
Прибыль до налогообложения (стр. 2110-стр. 2120) + (стр. 2340) - (стр. 2330+стр.2350)		100		100		–	

Проанализируйте динамику доходов и расходов.

II. Анализ коэффициентов, характеризующих финансовое состояние

1. Анализ коэффициентов рентабельности

Таблица 3 – Анализ рентабельности

Показатели	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение	Темп роста, %
1. Чистая прибыль, тыс. руб. (стр. 2400)				
2. Операционная прибыль (прибыль от продаж) тыс. руб. (стр. 2110-стр. 2120)				
3. Выручка от реализации, тыс. руб. (стр. 2110)				
4. Стоимость активов, тыс. руб. (стр.				

1600)				
5. Стоимость собственного капитала, тыс. руб. (стр. 1370)				
6. Рентабельность продаж (стр. 2 / стр. 3)				
7. Рентабельность активов (стр.1 / стр. 4)				
8. Рентабельность собственного капитала (стр.1 / стр. 5)				

Проанализируйте динамику коэффициентов рентабельности, сформулируйте **выводы**.

2. Анализ коэффициентов ликвидности

Таблица 4 – Анализ ликвидности

Показатели	Рекомендуемое значение ⁹	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение	Темп роста, %
1. Денежные средства и денежные эквиваленты (стр. 1250)	x				
2. Финансовые и другие оборотные активы (дебиторская задолженность) (стр. 1260)	x				
3. Запасы (стр. 1210)	x				
4. Итого текущих активов (стр.1+стр.2+стр.3)	x				
5. Краткосрочные (текущие) обязательства (стр. 1510+стр.1520+стр.1550)	x				
6. Коэффициент текущей ликвидности (стр.4 / стр.5)	Достаточное значение 2				
7. Коэффициент критической ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия) ((стр. 1+стр.2) / стр. 5)	Достаточное значение 0,8				
8. Коэффициент абсолютной ликвидности (стр. 1 / стр. 5)	Достаточное значение 0,2				

Сформулируйте **выводы** об изменении платежеспособности организации за анализируемый период, сравните полученные значения коэффициентов с рекомендуемыми значениями.

3. Анализ коэффициентов оборачиваемости (деловой активности)

Таблица 5 – Анализ оборачиваемости

Показатели	Абсолютная величина, тыс. руб.	Коэффициент оборачиваемости	Оборачиваемость **, в днях	Абсолютное изменение
------------	--------------------------------	-----------------------------	----------------------------	----------------------

⁹ Методика определения кредитоспособности заемщика Сбербанка РФ

			* ($K_{об}$)		(T _{об})		Коэффициента оборачиваемости	Оборачиваемости в днях
	Базисный период	Отчетный период	Базисный период	Отчетный период	Базисный период	Отчетный период		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Выручка от реализации (стр. 2110)			–	–	–	–	–	–
2. Оборотные активы (стр. 1210+стр.1250+стр.1260)								
3. Дебиторская задолженность (стр. 1260)								
4. Кредиторская задолженность (стр. 1520)								

$$*K_{об} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Стоимость оборотных активов}} \quad (5)$$

Коэффициент оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности считаем аналогичным образом.

$$**T_{об} = \frac{360 \text{ дн.}}{K_{об}} \quad (6)$$

Проанализируйте динамику коэффициентов деловой активности, сформулируйте **выводы**.

4. Анализ коэффициентов финансовой устойчивости

Для оценки финансовой устойчивости применяется система коэффициентов:

1. Коэффициент концентрации собственного капитала, (автономии)

$$K_a = \frac{\text{Собственный капитал (стр.1370)}}{\text{Валюта баланса (стр.1600)}} \quad (7)$$

2. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств (коэффициент капитализации)

$$K_c = \frac{\text{Заемный капитал (стр.1410+стр.1450+стр.1510+стр.1520+стр.1550)}}{\text{Собственный капитал (стр.1370)}} \quad (8)$$

3. Коэффициент маневренности собственных средств

$$K_m = \frac{\text{Собственный оборотный капитал (стр.1370–стр.1150–стр.1170)}}{\text{Собственный капитал (стр.1370)}} \quad (9)$$

Таблица 6 - Анализ финансовой устойчивости

Коэффициенты	Базисный	Отчетный	Абсолютное	Темп роста,
--------------	----------	----------	------------	-------------

	период	период	изменение	%
Коэффициент концентрации собственного капитала, (автономии)				
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств				
Коэффициент маневренности собственных средств				

Сформулируйте **вывод** об изменении финансовой устойчивости организации за отчетный период.

Оцените полученные в ходе проведенного анализа данные и сформулируйте **обобщенный вывод** об изменении финансового состояния организации за анализируемый период.

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

Но мер стр оки	Наименование статьи	Пояснения ¹⁰	Данные за отчетный период	Данные за предыдущий отчетный период
I. АКТИВЫ				
1	Денежные средства	Наличные денежные средства в рублях и иностранной валюте, драгоценные металлы и камни, принадлежащие кредитной организации		
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	Денежные средства кредитной организации на корреспондентских, накопительных, клиринговых и прочих счетах в ЦБ РФ		
3	Средства в кредитных организациях	Средства, размещенные на депозитных и корреспондентских счетах, на торговых, клиринговых и прочих банковских счетах в других кредитных организациях		
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	Вложения в долговые обязательства и долевые ценные бумаги		
5	Чистая ссудная задолженность	Сумма задолженности по предоставленным юридическим и физическим лицам кредитам и займам, а также прочим размещенным средствам		
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	Вложения в долговые обязательства и долевые ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи, средства долевого участия в дочерних и зависимых АО и пр.		
7.	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	Средства долевого участия в дочерних и зависимых АО и пр.		
8	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	Долговые обязательства, удерживаемые до погашения и не погашенные в срок		
9	Требование по текущему налогу на прибыль	Требования по уплате текущего налога на прибыль		
10	Отложенный налоговый актив	Сумма налога на прибыль, подлежащая		

¹⁰ <https://sbis.ru/formats/docFormatCard/99217/help?scrollTo=description>

		возмещению в будущих отчетных периодах		
11	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	Стоимость имущества, принадлежащего кредитной организации		
12	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	Стоимость долгосрочного имущества, предназначенного для продажи		
13	Прочие активы	Прочие активы, не отраженные в других строках данного раздела		
14	Всего активов	Стоимость всех активов кредитной организации		
II. ПАССИВЫ				
15	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	Задолженность кредитной организации по кредитам, депозитам и прочим средствам, полученным от ЦБ РФ		
16	Средства кредитных организаций	Заемные средства, предоставленные другими кредитными организациями		
17	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	Сумма обязательств по средствам, полученным от клиентов, не являющихся кредитными организациями		
18	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	Обязательства по поставке ценных бумаг, по возврату проданного обеспечения и т.д.		
19	Выпущенные долговые обязательства	Векселя, депозитные и сберегательные сертификаты, облигации, выпущенные кредитной организацией		
20	Обязательство по текущему налогу на прибыль	Обязательства по уплате текущего налога на прибыль		
21	Отложенные налоговые обязательства	Сумма налога на прибыль, подлежащая уплате в будущих отчетных периодах		
22	Прочие обязательства	Обязательства перед филиалами, перед клиентами по операциям с иностранной валютой, по выпущенным ценным бумагам, обязательства по прочим операциям		
23	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	Сумма резервов на случай убытка по обязательствам кредитного характера		
24	Всего обязательств	Сумма всех обязательств кредитной организации		
III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
25	Средства акционеров (участников)	Сумма взносов акционеров в уставный капитал кредитной организации		

26	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	Стоимость акций (долей), выкупленных кредитной организацией у акционеров		
27	Эмиссионный доход	Сумма дохода в виде превышения цены размещения акций над их номинальной стоимостью		
28	Резервный фонд	Суммы отчислений, направленные на формирование (пополнение) резервного фонда		
29	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	Результат от переоценки ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи		
30	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	Прирост (уменьшение) стоимости имущества в результате переоценки		
31	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений	Прирост (уменьшение) обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений в результате переоценки		
32	Переоценка инструментов хеджирования	Прирост (уменьшение) инструментов хеджирования в результате переоценки		
33	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)		
34	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	Сумма нераспределенной прибыли, полученной за прошлые отчетные периоды		
35	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	Сумма неиспользованной прибыли, полученной в отчетном периоде		
36	Всего источников собственных средств	Сумма всех источников собственных средств кредитной организации		
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
37	Безотзывные обязательства кредитной организации	Стоимость ценных бумаг, полученных от контрагентов по операциям, совершаемым на возвратной основе, обязательства перед контрагентами по поставке денежных средств, драгоценных металлов, ценных бумаг и др.		
38	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	Балансовая стоимость имущества, переданная кредитной организацией в качестве обеспечения исполнения обязательств за третьих лиц		
39	Условные обязательства некредитного характера	Суммы по неурегулированным на отчетную дату спорам, по неразрешенным разногласиям по уплате неустойки (пеней, штрафов) и по прочим условным обязательствам		

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

Номер строки	Наименование статьи	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	Процентные доходы, всего, в том числе:		
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		
1.4	от вложений в ценные бумаги		
2	Процентные расходы, всего, в том числе:		
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями		
2.3	по выпущенным долговым обязательствам		
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:		
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		
7	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		
9	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты		
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		
14	Комиссионные доходы		
15	Комиссионные расходы		
16	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи		

17	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		
18	Изменение резерва по прочим потерям		
19	Прочие операционные доходы		
20	Чистые доходы (расходы)		
21	Операционные расходы		
22	Прибыль (убыток) до налогообложения		
23	Возмещение (расход) по налогам		
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		
26	Прибыль (убыток) за отчетный период		

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПО ДАННЫМ ОТЧЕТНОСТИ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (БАНКА)

I. Структурный анализ балансового отчета

Таблица 1. - Анализ структуры активов баланса

Показатель	Базисный период		Отчетный период		Абсолютное изменение		Темп роста, %
	млн. руб.	удельный вес, %	млн. руб.	удельный вес, %	млн. руб.	удельный вес, %	
Денежные средства (стр. 1)							
Средства в Центральном Банке РФ (стр. 2)							
Средства в кредитных организациях (стр. 3)							
Чистые вложения в ценные бумаги (стр.4+стр.6+стр.8)							
Чистая ссудная задолженность (стр.5)							
Основные средства, НМА, материальные запасы (стр.11+стр.12)							
Прочие активы (стр. 7+стр.9+стр.10+стр.13)							
Всего активов (стр. 14)							

Сделайте **вывод** об изменении динамики и структуры имущества анализируемой организации за отчетный период.

Таблица 2. - Анализ структуры пассива баланса

Показатель	Базисный период		Отчетный период		Абсолютное изменение		Темп роста,%
	млн. руб.	удельный вес, %	млн. руб.	удельный вес, %	млн. руб.	удельный вес, %	
Средства Центрального Банка РФ (стр.15)							
Средства кредитных организаций (стр. 16)							
Средства клиентов (стр.17)							
Выпущенные долговые обязательства (стр. 19)							
Прочие обязательства (стр. 18+стр.20+стр. 21+стр.22)							
Резервы на прочие потери (стр. 23)							
Источники собственных средств (стр. 36)							
Всего пассивов (стр.24+стр.36)							

Сделайте **вывод** об изменении динамики и структуры источников имущества анализируемой организации за отчетный период.

II. Структурный анализ отчета о прибылях и убытках

Таблица 3. - Анализ динамики доходов и расходов

Наименование статьи	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение	Темп роста,%
Чистые процентные доходы (стр. 1 – стр. 2)				
Процентные доходы, всего, в том числе: (стр.1)				
<ul style="list-style-type: none"> от размещения средств в кредитных организациях (стр.1.1) 				
<ul style="list-style-type: none"> от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями (стр.1.2) 				
<ul style="list-style-type: none"> от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу) (стр.1.3) 				
<ul style="list-style-type: none"> от вложений в ценные бумаги (стр.1.4) 				
Процентные расходы, всего, в том числе: (стр.2)				
<ul style="list-style-type: none"> по привлеченным средствам кредитных организаций (стр.2.1) 				

<ul style="list-style-type: none"> по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями (стр.2.2) 				
<ul style="list-style-type: none"> по выпущенным долговым обязательствам (стр.2.3) 				
Изменение резервов (стр.4+стр.16+стр.17+стр.18)				
Чистые доходы от операций с ценными бумагами (стр.8+стр.9)				
Чистые доходы от операций с иностранной валютой (стр.11)				
Чистые доходы от операций с драгоценными металлами (стр.12)				
Доходы от участия в капитале других юридических лиц (стр.13)				
Чистые комиссионные доходы (стр. 14-стр.15)				
Прочие операционные доходы (стр.19)				
Операционные расходы (стр.21)				
Прибыль (убыток) до налогообложения (стр.22)				
Прибыль (убыток) за отчетный период (стр.26)				

Сделайте вывод о динамике доходов и расходов.

Анализ соблюдения обязательных нормативов ЦБ РФ

Обязательные нормативы ЦБ – это количественные показатели деятельности, которые обязаны соблюдать все российские банки. Порядок расчёта нормативов установлен Инструкцией Банка России от 03.12.2012 года №139-И «Об обязательных нормативах банков».

Таблица 4 – **Обязательные нормативы ЦБ для кредитных организаций**¹¹

Показатель	Пояснение ¹²	Норматив
Н1 – Норматив достаточности капитала	Показывает обеспеченность работающих активов собственными средствами Норматив достаточности капитала представляет собой отношение собственных средств финучреждения к размеру его активов, определенным образом скорректированных.	минимальное значение - 8%
Н2 – Норматив мгновенной ликвидности	Рассчитывается в виде отношение активов, которые финучреждение может реализовать в течение одного дня, к обязательствам, которые необходимо исполнить также в течение одного дня (например, вернуть средства клиентов со счетов,	минимальное значение - 15%

¹¹ <https://www.cbr.ru/>

¹² https://www.banki.ru/wikibank/normativyi_likvidnosti/

	вкладов и депозитов, а также погасить взятые на межбанке однодневные кредиты).	
Н3 – норматив текущей ликвидности	Рассчитывается в виде отношение активов, которые финучреждение может реализовать в течение ближайших 30-ти дней, к обязательствам, которые необходимо исполнить также в течение ближайших 30-ти дней.	минимальное значение - 50%
Н4 – норматив долгосрочной ликвидности	Рассчитывается в виде отношения активов, которые будут реализованы не ранее, чем через год, к сумме капитала и обязательств, которые должны быть исполнены также не ранее, чем через год.	минимальное значение - 120%
Н6 – максимальный размер риска на одного заёмщика и группу связанных заёмщиков	Регулирует (ограничивает) кредитный риск банка в отношении одного заемщика или группы связанных заемщиков и определяет максимальное отношение совокупной суммы обязательств заемщика (заемщиков, входящих в группу связанных заемщиков) перед банком, и обязательств перед третьими лицами, вследствие которых у банка возникают требования в отношении указанного заемщика (заемщиков, входящих в группу связанных заемщиков) к собственным средствам (капиталу) банка.	максимальное значение - 25%
Н7– максимальный размер крупных кредитных рисков	Регулирует (ограничивает) совокупную величину крупных кредитных рисков банка и определяет максимальное отношение совокупной величины крупных кредитных рисков и размера собственных средств (капитала) банка.	максимальное значение - 800%
Н9.1– максимальный размер кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам)	Регулирует (ограничивает) кредитный риск банка в отношении участников (акционеров) банка и определяет максимальное отношение размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) к собственным средствам (капиталу) банка.	максимальное значение - 50%
Н10.1– совокупная величина риска по инсайдерам банка	Регулирует (ограничивает) совокупный кредитный риск банка в отношении всех физических лиц, способных воздействовать на принятие решения о выдаче кредита банком.	максимальное значение 3%
Н12– норматив использования собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц	Регулирует (ограничивает) совокупный риск вложений банка в акции (доли) других юридических лиц и определяет максимальное отношение сумм, инвестируемых банком на приобретение акций (долей) других юридических лиц, к собственным средствам (капиталу) банка.	максимальное значение - 25%

Провести анализ соблюдения обязательных нормативов ЦБ РФ необходимо по следующему алгоритму:

1. Заходите на сайт <https://www.banki.ru/>

2. По траектории: Все продукты Банки. ru/Еще/Банки России, находите список банков РФ.
3. Открываете список банков России. Находите нужный банк.
4. Открываете страничку. Заходите в раздел: О Банке/Информация на сайте ЦБ РФ.
5. Открываете документ: Информация об обязательных нормативах и о других показателях деятельности кредитной организации
6. Проведите сравнительный анализ фактических данных с нормативами ЦБ РФ, представленными в табл.4. Результаты анализа оформляете в табл. 5.

Таблица 5 – Значения обязательных нормативов за последний отчетный период¹³

Показатель	На 01.01	На 01.02	На 01.03	На 01.04	На 01.05	На 01.06	На 01.07	На 01.08	На 01.09	На 01.10	На 01.11	На 01.12
Н1												
Н2												
Н3												
Н4												
Н6												
Н7												
Н9.1												
Н10.1												
Н12												

Постройте графики изменения динамики норматива по каждому показателю. Нарисуйте линию тренда.

По результатам проведенного анализа сделайте вывод о выполнении/не выполнении обязательных нормативов ЦБ РФ.

¹³ Проанализировать только те показатели, которые рассчитаны на сайте кредитной организации

ПРИЛОЖЕНИЕ К

АЛГОРИТМ СОСТАВЛЕНИЯ КАРТЫ РИСКОВ

1. Выявите 5 основных рисков организации.

2. Оцените вероятность возникновения каждого риска; присвойте каждому риску ранг (балл) в зависимости от вероятности его возникновения (табл. 1).

Таблица 1 - Качественная оценка рисков по вероятности возникновения

Вид риска	Вероятность возникновения, доля	Ранг риска по вероятности возникновения
Высокая вероятность	$0,6 < P < 1,0$	3
Малая вероятность	$0,1 < P < 0,6$	2
Слабая вероятность	$0,0 < P < 0,1$	1

Чем выше вероятность, тем больше ранг риска.

2. Присвойте каждому риску ранг в зависимости от существенности ущерба. Ориентир – условная шкала вероятных потерь (табл. 2).

Таблица 2 – Количественная оценка рисков

Ущерб (потери)	Возможная сумма ущерба (тыс. руб.)				Ранг риска по существенности ущерба
	Крупный бизнес	Средний бизнес	Малый бизнес	Микро бизнес	
Существенный	От 1 000 010	От 100 010	От 10 010	От 1 010	3
Средний	От 10 010 до 1 000 000	От 1 010 до 100 000	От 100,01 до 10 000	От 10,1 до 1 000	2
Несущественный	Менее 10 000	Менее 1 000	Менее 100	Менее 10	1

ПРИМЕР СОСТАВЛЕНИЯ КАРТЫ РИСКОВ ДЛЯ КРУПНОЙ КОМПАНИИ

Информация для составления карты рисков

Наименование риска	Вероятность возникновения (от 0 до 100%)	Ранг риска по вероятности возникновения	Возможная сумма ущерба (тыс. руб.)	Ранг риска по существенности ущерба	Зона риска
Падение реализации из-за высокого уровня конкуренции	70% (0,7) $0,6 < P < 1,0$	3 – высокая вероятность	100 000	2 – средний ущерб	$3 \times 2 = 6$ Зона высоких рисков

Полученные значения следует найти в Карте рисков и определить Зону риска, а также сделать соответствующие выводы.

вероятность наступления события	Величина ущерба		
	1. Несущественный	2. Средний	3. Существенный
3. Высокая вероятность	$3 \times 1 = 3$ Зона допустимых рисков	$3 \times 2 = 6$ Зона высоких рисков <i>Падение реализации из-за высокого уровня конкуренции</i>	$3 \times 3 = 9$ Зона высоких рисков
2. Малая вероятность	$2 \times 1 = 2$ Зона неопасных рисков	$2 \times 2 = 4$ Зона допустимых рисков	$2 \times 3 = 6$ Зона высоких рисков
1. Слабая вероятность	$1 \times 1 = 1$ Зона неопасных рисков	$1 \times 2 = 2$ Зона неопасных рисков	$1 \times 3 = 3$ Зона допустимых рисков

Рисунок 1 -Карта рисков

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по подготовке выпускной квалификационной работы
(бакалаврской работы) студентами всех форм обучения
бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Учебно-методическое пособие

Авторы:

Ирина Александровна Кулагова
Татьяна Альфредовна Нестерова
Наталья Александровна Салмина
Ольга Федоровна Алехина

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».
603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.