

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уфимский государственный авиационный технический университет»**

**Кафедра экономики предпринимательства**

## **КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОТРАСЛЕВОМ РЫНКЕ**

**Методическое руководство по выполнению курсовой работы  
в рамках научно-исследовательской работы магистрантов,  
обучающихся по направлению 38.04.01 – Экономика  
(магистерская программа «Экономика и финансы предприятия»)**

**Уфа 2019**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уфимский государственный авиационный технический университет»

Кафедра экономики предпринимательства

## КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОТРАСЛЕВОМ РЫНКЕ

Методическое руководство по выполнению курсовой работы  
в рамках научно-исследовательской работы магистрантов,  
обучающихся по направлению 38.04.01 – Экономика  
(магистерская программа «Экономика и финансы предприятия»)

Уфа 2019

Составители: Л. В. Ситникова, Т. А. Гилева, Т. В. Матягина,  
О. В. Романова

УДК  
ББК

Методическое руководство по выполнению курсовой работы в рамках научно-исследовательской работы магистрантов, обучающихся по направлению 38.04.01 – Экономика (магистерская программа «Экономика и финансы предприятия») / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т ; сост.: Л. В. Ситникова, Т. А. Гилева, Т. В. Матягина, О. В. Романова. – Уфа : РИК УГАТУ, 2018. – 96 с.

Цель курсовой работы – развитие и закрепление умений и навыков, формируемых при изучении дисциплин «Экономика предприятия (продвинутый уровень)», «Корпоративные финансы», «Эккаунтинг», «Экономическая стратегия предприятия», «Эконометрика», при выполнении научно-исследовательской работы, а также формирование образовательных результатов, соответствующих компетентностной модели основной профессиональной образовательной программы

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки магистров 38.04.01 – Экономика (направленность – «Экономика и финансы предприятия»).

Рецензент: канд. экон. наук, доцент Криони О.В.

© Оформление. РИК УГАТУ, 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....                                                                                 | 4  |
| 1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....                                                                    | 5  |
| 1.1. Тема, цель и задачи курсовой работы.....                                                  | 5  |
| 1.2. Результаты выполнения курсовой работы .....                                               | 6  |
| 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....                                                 | 8  |
| 3. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ПОЯСНИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСКИ И<br>ПРЕЗЕНТАЦИИ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ .....      | 18 |
| 3.1. Общие правила оформления текста пояснительной записки.....                                | 18 |
| 3.2. Структурные элементы пояснительной записки .....                                          | 19 |
| 3.3. Нумерация разделов и подразделов. Перечисления и сноски .....                             | 20 |
| 3.4. Нумерация страниц.....                                                                    | 21 |
| 3.5. Иллюстрирующие материалы .....                                                            | 22 |
| 3.6. Таблицы .....                                                                             | 24 |
| 3.7. Формулы .....                                                                             | 25 |
| 3.8. Требования к оформлению списка использованных источников.....                             | 27 |
| 3.9. Приложения .....                                                                          | 29 |
| 3.10. Презентация к пояснительной записке.....                                                 | 29 |
| 3.11. Рекомендации по самопроверке оформления пояснительной<br>записки к курсовой работе ..... | 30 |
| 4. ПОДГОТОВКА И ЗАЩИТА КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....                                                    | 31 |
| 4.1. Руководство, консультирование и рецензирование .....                                      | 31 |
| 4.2. Подготовка к защите.....                                                                  | 33 |
| 4.3. Защита курсовой работы.....                                                               | 33 |
| Список литературы.....                                                                         | 35 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ .....                                                                               | 37 |

## ВВЕДЕНИЕ

Одной из основных задач подготовки магистров экономики является формирование у них способностей: анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов; рассчитывать, оценивать и составлять прогнозы основных социально-экономических показателей деятельности предприятия и отрасли; готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области разработки и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне.

Совокупность таких компетенций формируется при изучении соответствующих дисциплин и закрепляется в процессе выполнения курсовой работы на тему «Комплексный анализ деятельности предприятия на отраслевом рынке».

В рекомендациях представлены программа и методический инструментарий проведения комплексного экономико-стратегического анализа деятельности предприятия на отраслевом рынке.

Основными результатами выполнения курсовой работы являются совокупность логически взаимосвязанных аналитических материалов, содержащих описательную статистику и фактические данные об анализируемом предприятии и отраслевом рынке, их анализ, обобщение и выводы. Совокупность аналитических материалов должна содержать всю необходимую информацию, позволяющую определить спектр основных проблем стратегического развития предприятия.

При проведении анализа отрасли и состояния предприятия происходит основная работа по формированию базового подхода к разработке новой стратегии, таким образом, результаты выполнения данной курсовой работы непосредственно используются при выполнении на следующем этапе обучения курсового проекта по разработке стратегии предприятия.

Методические рекомендации состоят из четырех разделов. В первом разделе сформулированы цель, задачи и основные формируемые результаты курсовой работы. Во втором разделе представлена структура работы. В третьем разделе изложены требования к оформлению пояснительной записки и презентации курсовой работы. Четвертый раздел содержит требования и рекомендации по подготовке к защите и описание процедуры защиты курсовой работы

# 1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

## 1.1. Тема, цель и задачи курсовой работы

Выполнение курсовой работы направлено на развитие и закрепление у обучающихся умений и навыков, полученных в ходе изучения дисциплин «Экономика предприятия (продвинутый уровень)», «Корпоративные финансы», «Экаунтинг и финансовый аудит», «Экономическая стратегия предприятия», при выполнении научно-исследовательской работы, а также формирование образовательных результатов, соответствующих компетентностной модели основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки магистров 38.04.01. – Экономика (направленность – «Экономика и финансы предприятия»).

Тема курсовой работы: Комплексный анализ деятельности предприятия на отраслевом рынке

Цель курсовой работы: исследовать отраслевой рынок и оценить перспективы развития предприятия на отраслевом рынке.

Основными задачами курсовой работы являются:

- анализ портфеля продукции предприятия;
- исследование отраслевого рынка;
- анализ деятельности предприятия в отрасли;
- построение проблемного поля предприятия.

Содержание указанных задач курсовой работы подробно изложено в *описании структуры и содержания основной части пояснительной записки* (см. раздел 2.2 настоящих методических указаний).

Исходными данными для выполнения курсовой работы являются:

– данные, характеризующие состояние отраслевого рынка: дифференциация продукта, определение продукта и его потребительские свойства, товарная номенклатура, товары-заменители; емкость рынка; темпы роста рынка; уровень концентрации рынка; география рынка; региональная структура рынка; число продавцов, их размер, занимаемая доля рынка; количество и состав потребителей; сегментирование рынка и профили участников рынка; цены на рынке; динамика и прогноз цен на рынке; преобладающая оргструктура в отрасли, наличие

вертикальной и горизонтальной интеграции в отрасли, наличие кластеров; барьеры входа и выхода с отраслевого рынка; основные бренды отраслевого рынка;

– данные, характеризующие производственную деятельность предприятия: номенклатура выпускаемой продукции, объемы производства и продаж и темпы их роста; производственные ресурсы предприятия, объемы, состояние; структура себестоимости продукции; рентабельность продукции и предприятия;

– данные финансовой отчетности предприятия.

– результаты, полученные при выполнении научно-исследовательской работы, всех видов практик и других видов учебных мероприятий.

## **1.2. Результаты выполнения курсовой работы**

Результатами выполнения курсовой работы является закрепление у обучающихся практических умений и навыков, полученных в ходе изучения дисциплин «Экономика предприятия (продвинутый уровень)», «Корпоративные финансы», «Экаунтинг и финансовый аудит», «Экономическая стратегия предприятия», в области проведения стратегического анализа, анализа и оценки процессов формирования и эффективного использования капитала предприятия, оценки эффективности использования производственных ресурсов предприятия, составления аналитических отчетов и справок для обоснования стратегических решений на микроуровне. Выполнение курсовой работы также направлено на развитие умений и навыков выполнения научно-исследовательской работы, связанных с разработкой программы исследования и проведением самостоятельных исследований в соответствии с разработанной программой, обобщением и представлением полученных результатов, в соответствии с компетентностной моделью магистра экономики по направлению 38.04.01 Экономика.

Практические результаты должны соответствовать задачам курсовой работы:

1. Характеристика, особенности и тенденции развития отраслевого рынка.

1.1. Построенная матрица анализа портфеля продукции, обоснование выбора продуктовых единиц для

- проведения дальнейших исследований. Идентификация отраслевого рынка.
- 1.2. Результаты анализа состояния и характеристика выявленных тенденций развития отраслевого рынка.
  - 1.3. Результаты анализ структуры рынка. Построенная стратегическая матрицы позиционирования предприятия на отраслевом рынке. Оценка положения анализируемого предприятия на отраслевом рынке.
  - 1.4. Характеристика и описание выявленных конкурентных стратегий поведения анализируемого предприятия и его основных конкурентов.
  - 1.5. Характеристика выявленных возможностей и угроз, сложившихся на отраслевом рынке. Обоснованные выводы о целесообразности закрепления предприятия на анализируемом отраслевом рынке.
2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия на отраслевом рынке
- 2.1. Оценка финансово-экономических результатов деятельности предприятия на отраслевом рынке.
  - 2.2. Выявление уровня финансовой устойчивости и оценка факторов, влияющих на финансово-экономические результаты деятельности.
3. Обоснование направлений развития предприятия на отраслевом рынке
- 3.1. Обобщенная характеристика сильных и слабых сторон предприятия (с учетом результатов анализа хозяйственной деятельности).
  - 3.2. Построенная матрица SWOT-анализа.
  - 3.3. Прогноз развития отраслевого рынка.
  - 3.4. Обоснование выбора конкурентной стратегии предприятия.
  - 3.5. Построение дерева стратегических целей в формате сбалансированной системы показателей.



## 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Пояснительная записка к курсовой работе имеет следующую структуру:

- титульный лист;
- задание на выполнение курсовой работы;
- содержание;
- введение;
- основная часть,
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Презентация (иллюстративные материалы) является также обязательной структурной единицей документации курсовой работы, наряду с пояснительной запиской.

Титульный лист и задание оформляются в соответствии с действующими шаблонами указанных документов (приложения 1, 2).

**Содержание** заголовков разделов и подразделов пояснительной записки должно отражать основные этапы решения задач и достижения цели курсовой работы.

**Во введении** должны быть отражены следующие основные элементы:

- актуальность темы;
- объект и предмет анализа;
- цель и задачи работы;
- методы и инструменты, применяемые в процессе исследования и анализа;
- информационная база работы;
- кратко охарактеризованы полученные при решении задач результаты;
- практическая значимость полученных при выполнении курсовой работы результатов;
- структура пояснительной записки к курсовой работе;
- декларация о соблюдении норм профессиональной этики.

**Актуальность темы курсовой работы** определяется необходимостью разрешения конкретных социально-экономических или хозяйственных проблем предприятия, препятствующих ее

развитию. Выявление и описание проблемного поля, таким образом, является начальным этапом исследовательской работы, выполняемой обучающимся. В широком смысле проблема – это сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения и разрешения. На практике социально-экономическая или хозяйственная проблема проявляется в несоответствии фактических показателей, характеризующих состояние предприятия и его заявленных целей, а также в несоответствии условий внешней и внутренней среды компании и применяемых ею экономических стратегий и тактики хозяйствования.

Проблемы выявляются обучающимся в процессе анализа внешней и внутренней среды предприятия, анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности и представляются в виде проблемного поля.

**Объектами анализа** являются предприятие, и отраслевой рынок, на котором функционирует предприятие. В объектах выявляются свойства и процессы, которые служат **предметом анализа**.

**Цель** курсовой работы связана с выявлением проблем, препятствующих деятельности предприятия и обоснованием направлений ее развития.

**Задачи** курсовой работы должны представлять логически взаимосвязанную последовательность действий и формулироваться таким образом, чтобы обеспечить пошаговое достижение поставленной цели. Формулировка задач должна быть четкой, ясной и однозначной, а описание их решения должно соответствовать содержанию основных разделов курсовой работы и отражаться в заголовках разделов и подразделов.

**Рекомендуемые методы** анализа: матрицы портфельного анализа (матрица БКГ), матрица стратегического позиционирования на отраслевом рынке, методы технико-экономического и финансового анализа, метод SWOT-анализа, методы статистического анализа, экспертные методы.

**Информационная база** представлена нормативными документами, данными официальной статистики, экономическими обзорами и экономико-статистическими материалами, организационной документацией, финансовой и экономической отчетностью предприятия.

**Следующие разделы** введения являются кратким изложением содержания и краткой характеристикой основных результатов работы.

**Декларация о соблюдении норм профессиональной этики** должна содержать текст следующего содержания:

«Я, \_\_\_\_\_,  
(ФИО полностью)

заявляю, что в разработанном мной курсовом проекте, представленном для защиты, соблюдены правила профессиональной этики, не допускающие наличия плагиата, фальсификации данных и ложного цитирования.

Я ознакомлен(а) и согласен(а) с тем, что нарушение правил профессиональной этики является основанием для снижения оценки за курсовой проект, вплоть до выставления оценки «неудовлетворительно». \_\_\_\_\_  
(Дата, подпись)».

*Объем введения – 2 страницы.*

**Основная часть** курсовой работы содержит описание процедуры и результатов исследований и комплекс аналитических расчетов, выполненных по типовым методикам с применением инструментов стратегического и экономического анализа.

**Первый раздел** основной части посвящен исследованию отраслевого рынка, его структуры и динамики развития, рыночному позиционированию основных рыночных игроков, выявлению рыночных возможностей и угроз, обоснованию целесообразности закрепления исследуемого предприятия на данном рынке. В данном разделе следует отразить следующие результаты исследования:

1. Идентификация отраслевого рынка. На первом этапе выполнения курсовой работы выбирается отраслевой рынок, определяемый конкретным видом продукции. Это выбор обосновывается в процессе анализа портфеля продукции предприятия. Инструментом анализа выступает матрица БКГ или матрица *GE&McKinsey* (приложение 3). В процессе анализа портфеля должны быть сформулированы аргументы и объяснены причины выбора конкретной продуктовой позиции для дальнейшего анализа

2. Исследование состояния и тенденций развития отраслевого рынка. Под отраслью понимается группа предприятий, чья продукция

имеет общие потребительские характеристики и которые конкурируют на одном потребительском рынке. В рамках данного этапа анализа необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- характеристика покупателей на отраслевом рынке и их сравнительный анализ; описание, качественный (количественный) анализ факторов, влияющих на развитие анализируемого отраслевого рынка;

- размер рынка, темпы роста рынка (динамика показателей объемов выпуска продукции в отрасли, экспорта, импорта, потребления. Выявление и описание факторов, влияющих на емкость отраслевого рынка); позиция отрасли в жизненном цикле (раннее развитие, быстрый рост, зрелость, насыщение, старение и стагнация, сокращение рынка и продаж);

- описать барьеры и оценить степень сложность входа в отрасль и выхода из нее; описать изменения в составе предприятий, функционирующих на исследуемом рынке;

- характеристика предприятий-конкурентов, присутствующих на отраслевом рынке в настоящее время, их количество и сравнительный анализ; оценка масштабов конкуренции (локальный, региональный, национальный, группа стран, глобальный); оценка уровня концентрации отраслевого рынка (приложение 4) и тенденций его изменения;

- уровень рентабельности в отрасли и тенденции изменения, оценка уровня рентабельности в отрасли в сравнении со средним в народном хозяйстве.

3. Анализ структуры отраслевого рынка, построение матрицы стратегического позиционирования и оценка положения предприятия на отраслевом рынке выполняются на основе информации и результатов, полученных при выполнении второго пункта первого раздела курсовой работы. Текущая позиция предприятия с целью последующего выявления возможных стратегических направлений его развития определяется с помощью стратегической матрицы позиционирования. Поскольку текущее положение предприятия и стратегические направления развития обусловлены сложившейся отраслевой структурой, то в качестве параметров построения матрицы необходимо использовать две группы показателей:

- первая группа – показатели, характеризующие деятельность предприятия при сложившейся отраслевой структуре: рыночная доля

предприятия, рентабельность продаж. Эти показатели часть применяются для отражения связи «структура рынка – результативность», что позволяет при построении стратегической матрицы охватить различные сферы деятельности предприятия с точки зрения их эффективности;

– вторая группа показателей – показатели, характеризующие в совокупности рыночную сторону стратегической матрицы: структуру отраслевого рынка (уровень концентрации отраслевого рынка) и его текущее состояние (темп роста рынка). В качестве показателя, определяющего текущее состояние отраслевого рынка и его эффективность используется показатель темпа роста рынка, что дает возможность сделать вывод о динамике и интенсивности происходящих на рынке изменений. Кроме того, по значениям темпа роста рынка можно определить стадию жизненного цикла отрасли (зарождение, быстрый рост, зрелость, спад), что позволит соответствующим образом скорректировать набор стратегических альтернатив. Учет динамики рыночных процессов – важное условие адекватного формирования рыночных альтернатив поведения.

Таким образом, стратегическое поле матрицы образовано четырьмя осями, две из которых относятся непосредственно к предприятию и определяют ее положение на рынке относительно других участников (рыночная доля) и эффективность его функционирования (рентабельность активов), две других оси – сложившуюся отраслевую структуру (уровень концентрации рынка) и интенсивность его развития (темп роста рынка). Рекомендации по градации осей и построению матрицы приведены в приложении 5.

4. Анализ конкурентных стратегий поведения предприятий на исследуемом отраслевом рынке. В данном пункте приводится характеристика стратегий анализируемого предприятия и других предприятий – основных игроков на исследуемом отраслевом рынке. В процессе исследования стратегий следует опираться на результаты предшествующего анализа и руководствоваться классификацией конкурентных стратегий, представленной в приложении 6.

5. Идентификация и оценка возможностей и угроз, сложившихся на отраслевом рынке и во внешней среде в целом. Возможности и угрозы определяются на уровне макроокружения (состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, социально-культурная составляющая общества, научно-техническое

и технологическое развитие, инфраструктура) и на уровне непосредственного окружения (покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы). На данном этапе идентифицированные возможности и угрозы оцениваются и классифицируются в зависимости от степени их влияния на анализируемое предприятие и вероятности их осуществления. Результаты оценки представляются в виде соответствующих матриц (приложение 7).

По результатам анализа приводится обоснование целесообразности закрепления предприятия на исследуемом отраслевом рынке.

**Второй раздел** основной части посвящен анализу хозяйственной деятельности предприятия на отраслевом рынке. В данном разделе следует отразить следующие результаты исследования:

1. Выявленные в результате технико-экономического анализа показатели, характеризующих хозяйственную деятельность, тенденции развития предприятия. Анализ проводится по следующим направлениям: темпы роста объемов производства и реализации (в сопоставимых ценах); эффективность использования производственных ресурсов предприятия - основных фондов, оборотных фондов, персонала; результаты деятельности предприятия – себестоимость продукции, прибыль, рентабельность (приложение 8).

2. Комплексная оценка финансового состояния предприятия и факторов его формирования. Экспресс-анализ финансового состояния компании, включая анализ ликвидности и платежеспособности предприятия, анализ финансовой устойчивости, диагностику несостоятельности (приложение 9). Оценка и анализ финансовых результатов и деловой активности компании, включая анализ денежных потоков при прямом и косвенном методах формирования отчета о движении денежных средств (приложение 10). Результаты расчета финансового и производственного (операционного) левериджей (приложение 11).

По результатам анализа формулируются выводы о наличии и достаточности экономических и финансовых внутренних ресурсов и резервов для дальнейшего функционирования предприятия на отраслевом рынке.

**Третий раздел** основной части посвящен анализу проблем и формированию направлений развития предприятия на отраслевом рынке. В данном разделе следует отразить следующие результаты исследования:

1. Идентификация и оценка сильных и слабых сторон предприятия с позиции выявленных внешних возможностей и угроз. Сильные и слабые стороны определяются по следующим направлениям: кадровый потенциал предприятия, финансы, маркетинг, производство, управление, НИОКР и проч., на основании чего строится конкурентный профиль предприятия. Целесообразным является применение технологии бенчмаркинга. При построении конкурентного профиля по аспекту финансов используются результаты анализа, проведенного в предыдущем разделе курсовой работы.

2. В процессе контент-анализа между факторами внешней (возможности и угрозы) и внутренней (сильные и слабые стороны) среды устанавливаются взаимосвязи, которые отражаются на матрице SWOT-анализа (приложение 6). **Ключевые сильные стороны и критические слабые стороны подлежат более детальному исследованию.**

3. На основе применения экономико-статистических методов и метода прогнозных сценариев формируется прогноз развития отраслевого рынка и изменения на нем позиции предприятия.

4. По критерию соответствия потребительской ценности обосновывается выбор конкурентной стратегии по М. Портеру (дифференциация, лидерство по издержкам, фокусирование).

5. На основе результатов SWOT-анализа и прогноза развития рынка, с учетом выбранной конкурентной стратегии, формируется дерево стратегических целей в формате сбалансированной системы показателей (приложение 12) как ориентир для выбора направлений дальнейшего развития предприятия.

Результатом выполнения данного раздела является перечень возможных направлений развития предприятия на отраслевом рынке с учетом наиболее вероятного сценария развития.

**Заключение** содержит обобщенные выводы, полученные в результате анализа, а также краткую характеристику выявленных

в процессе анализа проблем, сдерживающих развитие предприятия. Выводы обычно начинаются словами: выявлено, установлено, предложено, разработано, развито, усовершенствовано, реализовано, внедрено, получено и пр.

В заключении также следует сформулировать рекомендации по использованию полученных а курсовой работе результатов в конкретной организации.

Все тезисы заключения должны системно подтверждать раскрытие темы работы и содержать обоснования достижения ее цели.

*Объем заключения – 2-3 стр.*

**В список использованных источников** включаются только те источники, которые *непосредственно* использованы обучающимся при выполнении курсовой работы. Для качественного и всестороннего изучения рассматриваемых в работе вопросов необходимо использовать как отечественную, так и зарубежную литературу, *Internet*-ресурсы, методические материалы по всем дисциплинам на основе которых выполняется комплексная курсовая работа: «Экономика предприятия (продвинутый уровень)», «Корпоративные финансы», «Экаунтинг и финансовый аудит», «Экономическая стратегия предприятия».

Рекомендуемое количество источников в списке – 15-20, в том числе – монографии, учебники, статьи из научных, научно-практических журналов, а также электронные ресурсы.

При цитировании необходимо строго выполнять *правила профессиональной этики* относительно использования заимствованных результатов интеллектуальной деятельности. К нарушениям правил профессиональной этики в данном аспекте относятся:

- плагиат;
- фальсификация данных;
- ложное цитирование.

Под *плагиатом* понимается наличие прямых заимствований или близкое к тексту воспроизведение материала без соответствующих ссылок из всех печатных и электронных источников, а также защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций. В силу этого, при



использовании монографий, учебников, статей и *Internet*-ресурсов, необходимо формировать список использованных источников, указывая все использованные автором работы и ресурсы, а в тексте пояснительной записки ссылаться на них.

Под *фальсификацией данных* понимается подделка или изменение исходных данных с целью доказательства правильности выводов автора, а также использование ложных данных в качестве основы для анализа.

Под *ложным цитированием* понимают наличие ссылок на источник, когда данный источник такой информации не содержит.

Обнаружение указанных нарушений профессиональной этики является основанием для недопуска к защите, а при обнаружении факта нарушений на этапе защиты курсовой работы – вплоть до оценки «неудовлетворительно».

**В приложениях** к пояснительной записке помещаются учетные, отчетные, нормативные, вспомогательные, справочные материалы, массивы исходных данных, инструкции, формы отчетности и другие материалы, использованные при выполнении курсовой работы, но не включенные в основную часть пояснительной записки.

**Презентация** является, наряду с пояснительной запиской, обязательным документом, который обучающийся разрабатывает по итогам выполнения курсовой работы. В презентации к пояснительной записке содержатся основные результаты, представленные к защите в иллюстрированном виде. Презентация содержательно дополняет доклад обучающегося на процедуре защиты.

**Источники информации:** основной источник информации – базы данных анализируемого предприятия, сборники официальной статистики, аналитические обзоры. В случае, если получить реальную информацию невозможно (это относится, например, к неопределенности изменения внешней обстановки или к данным по структуре затрат конкурентов, которые являются, как правило, их коммерческой тайной) необходимо выработать некоторую оценку таких данных. По внешней среде это может быть прогноз или сценарий развития обстановки, в отношении конкурентов – экспертные оценки. Важно само наличие таких оценок, поскольку это

дает возможность проверить их обоснованность, отслеживая действия конкурентов или события во внешней среде, и, пользуясь новыми данными, корректировать первоначальные оценки, приближая их к действительности. Таким образом, используемая информация может иметь оценочный характер, но это не должно быть препятствием к самой попытке создания такого анализа.

**Рекомендуемые методы:** контент-анализ, сравнительный анализ, экспертное оценивание, эконометрический анализ, финансово-экономический анализ причинно-следственные диаграммы, дерево проблем, дерево целей, дерево решений, системное моделирование и др.

Полученные результаты по разделам курсовой работы представляются в табличной и графической формах.

### 3. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ПОЯСНИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСКИ И ПРЕЗЕНТАЦИИ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ

#### 3.1. Общие правила оформления текста пояснительной записки

*Параметры страницы.* Пояснительная записка к курсовой работе выполняется печатным способом на одной стороне листа белой бумаги формата А4.

Поля: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм.

*Параметры текста и форматирование.* Цвет шрифта – черный.

Высота букв, цифр и других знаков основного текста пояснительной записки – *TimesNewRoman*, 14 pt.

Латинские буквы набираются *курсивом*.

Выравнивание: по ширине; отступ 0; первая строка 1,25; междустрочный интервал 1,5; отступ между абзацами «до» и «после» 0;

Положение на странице: запрет висячих строк.

Расстановка переносов: автоматическая

*Правила технического оформления текста пояснительной записки.* Текст необходимо набирать строчными буквами. Прописными должны быть набраны только заглавные буквы и аббревиатуры в соответствии с правилами грамматики.

При первом упоминании в тексте термина, названия, имеющего аббревиатуру, сначала пишется полное название, потом в скобках сокращенное (аббревиатура).

*Использование аббревиатур без разъяснений не допускается!*

При наборе текста не оставлять однобуквенные предлоги и союзы (и, в, к, а, у, о/об и т.д.) в конце строки, если они стоят в начале предложения, и в конце строки или страницы. Соединять их с последующим словом следует комбинацией клавиш *Ctrl + Shift + пробел*.

Термины, единицы измерения и условные обозначения должны быть общепринятыми (единицы измерения даются в русской транскрипции).

*Подчеркивание для выделения не допускается.* При необходимости, текст следует выделять *курсивом*. Не рекомендуется использовать курсивное начертание букв в больших объемах текста.

Внутри текста учебных изданий не допускается использование фамилии без инициалов. Инициалы всегда (*кроме библиографических*

*списков*) должны стоять перед фамилией через пробел.

При наборе *не допускать лишних пробелов*:

– двойных и тройных пробелов между словами;

– между словом и знаком препинания;

– между скобками, кавычками и словами внутри скобок и кавычек.

В тексте должны *различаться тире (–) и дефисы (-)*:

– внутри предложения до и после тире набирают пробелы;

– внутри цифровых интервалов тире набирают без пробелов (1999–2005 гг., 25–30 м);

– дефис внутри слова набирают без пробелов.

– Дефис (-) ставится в следующих случаях:

– сложных названиях и терминах: инженер-механик, купля-продажа, дизель-мотор, премьер-министр;

– в составных названиях политических партий, направлений: социал-демократия, анархо-синдикализм;

– в сложных единицах измерения: грамм-калория, человеко-день, киловатт-час;

– в сложных прилагательных: юго-восточный, русско-немецкий, горько-соленый, Южно-Уральская железная дорога;

– при использовании -то, -либо, -нибудь, -кое, -таки.

В тексте пояснительной записки разрешается выделение терминов, формул, заголовков, применяя шрифты разной гарнитуры и жирности, *исключая подчеркивание, зачеркивание, выделение тенью и оформление контуром*.

*Оформление кавычек и скобок*. В тексте должны использоваться только полиграфические кавычки – «парные кавычки» и круглые скобки ( ). Для ссылки на номера литературных источников в тексте используются квадратные скобки [ ].

### **3.2. Структурные элементы пояснительной записки**

Наименование структурных элементов работы «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЯ» являются заголовками и пишутся на новой странице прописными буквами без номера с абзацного отступа без точки в конце.

Основная часть пояснительной записки разделяется на разделы и подразделы. Названия разделов пишутся с новой страницы

прописными буквами без абзацного отступа. Названия подразделов в рамках каждого раздела пишутся строчными буквами с абзацного отступа на текущей странице.

Заголовки разделов выполняются полужирным шрифтом. Заголовки подразделов и пунктов выполняются без выделения полужирным. Заголовки пунктов допускается выделять *курсивом*. Заголовки одного уровня по всему тексту пояснительной записки должны быть оформлены одинаково.

В заголовках разделов, подразделов, а также в табличных и подрисуночных заголовках не допускаются переносы слов. Оставлять однобуквенные слова (предлоги, частицы и междометия) в конце строки в заголовках не допускается. Точка после заголовков не ставится. Не допускается писать заголовков и первый абзац текста раздела (подраздела, пункта) на разных страницах.

### **3.3 Нумерация разделов и подразделов. Перечисления и сноски**

*Нумерация разделов, подразделов и пунктов.*

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всего документа, обозначенные арабскими цифрами без точки.

Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела и содержать номер раздела и номер подраздела разделенные точкой. В конце номера подраздела точка не ставится.

Внутри подразделов возможно выделение пунктов. Номера раздела, подраздела и пункта разделяются точкой. В конце номера пункта точка не ставится.

*Пример оформления заголовков*

## **2 НАИМЕНОВАНИЕ РАЗДЕЛА**

### **2.1 Наименование подраздела**

#### **2.2.1 Наименование пункта**

Внутри подраздела или пункта часто используются перечисления. Для детализации перечислений необходимо использовать маркеры, а также буквы русского алфавита или арабские цифры, после которых ставится скобка.

*Оформление перечисления маркерами.* Не допускается использование автоформатирования несколькими видами маркеров, а также маркерами крупного размера: следует учитывать, что обилие

ярких точек на странице не усиливает, а затрудняет восприятие. Для детализации перечислений лучше использовать знак тире (–),

Запись элементов перечисления производится с абзацного отступа. Перед перечислением, как правило, ставится двоеточие, а пункты перечисления начинаются со строчной буквы. Каждый пункт перечисления заканчивается знаком (;). В конце последнего элемента перечисления ставится точка.

#### *Пример оформления перечисления маркерами*

Задачами курсовой работы являются:

- исследование отраслевого рынка;
- конкурентный анализ деятельности предприятия в отрасли;
- построение проблемного поля предприятия.

*Нумерованные перечисления* оформляются следующим образом.

#### *Примеры перечисления нумерованным списком*

- 1) далее текст со строчной буквы;
- 1. Далее текст с прописной буквы.

### **3.4. Нумерация страниц**

Страницы нумеруются арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всей пояснительной записке, включая приложения. Номер страницы проставляют в специальном поле штампа.

Первой страницей пояснительной записки является титульный лист. Номер страницы на титульном листе не проставляется.

После титульного листа, начиная с порядкового номера страницы – 2, размещается задание на выполнение курсовой работы согласно приложения 5 а) и последующие структурные элементы пояснительной записки в соответствии с разделом 2.2 настоящих методических рекомендаций, в рамке со штампом, согласно приложения 5 б).

### 3.5. Иллюстрирующие материалы

Все иллюстрирующие материалы пояснительной записки (рисунки, схемы, диаграммы, графики, фотографии) называют рисунками.

Рисунки следует располагать *после* текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. На все рисунки должны быть ссылки в тексте.

Оформление рисунков должно быть однотипным, элементы рисунков – преимущественно светлые. Допускается тонировать элементы рисунков заливкой светлых тонов серых оттенков. Рекомендуется не применять цветовое обозначение элементов в схемах и диаграммах.

Текстовую информацию и условные обозначения следует выносить в подрисуночную подпись (*экспликация*), *размер шрифта – 12 pt*, заменяя их на рисунке цифрами или буквами, соответствующими обозначениям в тексте.

Буквенные и цифровые обозначения на рисунках и в тексте должны быть полностью идентичны по начертанию.

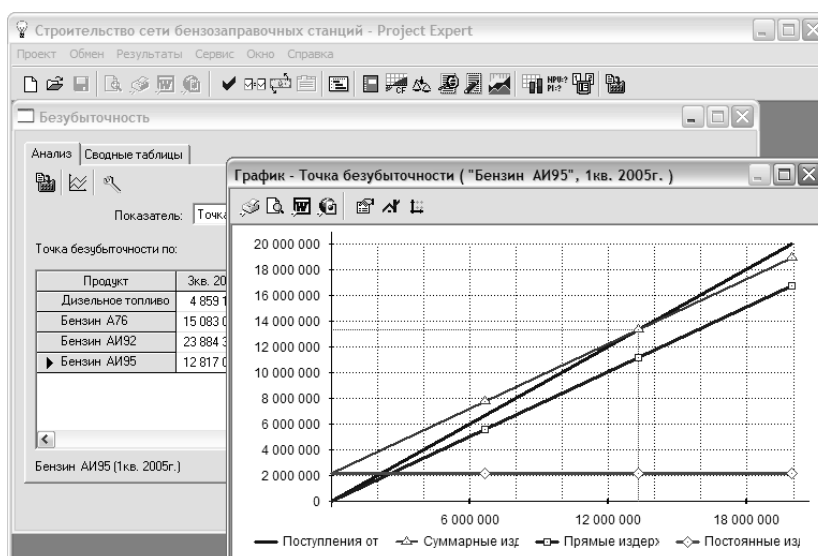
Толщина линий на контурных рисунках должна обеспечивать их четкое восприятие (не менее 0,2 мм);

Если иллюстрации подготовлены в редакторе *MS Word*, то все объекты, созданные средствами рисования, должны быть сгруппированы.

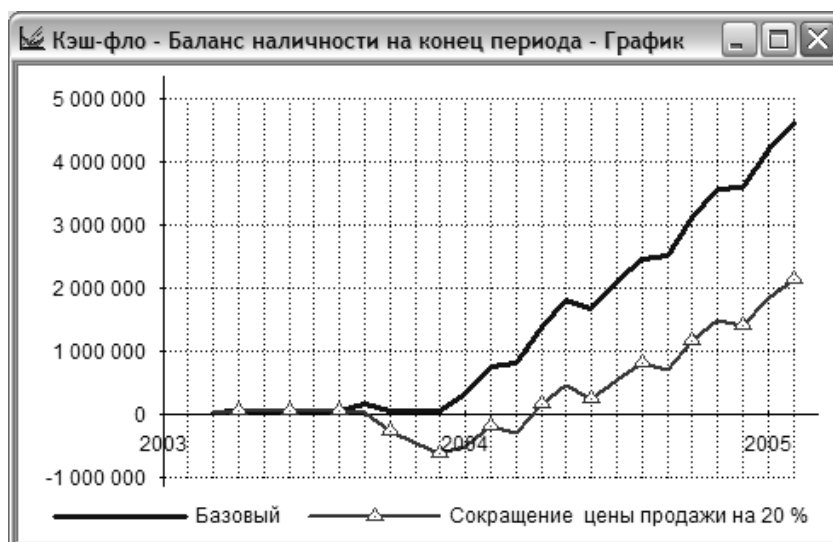
*Подрисуночные подписи.* Под каждым рисунком должна быть подрисуночная подпись, где указаны название и номер рисунка. Название рисунка должно быть точным и кратким, точно отражать его содержание, а при необходимости, содержать информацию о месте и времени иллюстрируемых данных. *Подрисуночная подпись должна быть набрана шрифтом меньшего размера, чем основной текст пояснительной записки (12 pt).*

Нумерация рисунков должна быть без пропусков и повторений и вестись в пределах раздела. Номер рисунка состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации в разделе, разделенного точкой. После номера и названия рисунка точки не ставятся. Слово «Рисунок» и его название располагают по центру без абзацного отступа.

## Пример оформления рисунков



а)



б)

Рисунок 2.6 – Финансовое планирование и экономическое обоснование проекта реализации стратегии предприятия с использованием *Project Expert*:

а) расчет точки безубыточности; б) кэш-фло по оптимистическому и пессимистическому вариантам проекта и другие результаты

В приложениях номер рисунка имеет префикс «П» с номером приложения и порядковым номером рисунка в приложении, разделенными точками. Например, «Рисунок П1.1 – ...»

В рисунках допускается применять одинарный интервал и размер шрифта 10-12 pt без абзацного отступа.



### 3.6. Таблицы

Таблицы применяют для наглядности анализа и удобства сравнения показателей. Таблицу следует располагать в пояснительной записке непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в тексте.

Оформление таблиц должно быть однотипным, ячейки таблиц – преимущественно светлые. Допускается тонировать ячейки таблицы заливкой светлых тонов серых оттенков.

Данные, представленные в таблицах, не должны дублировать данные рисунков и текста, и наоборот. Таблицы должны быть наглядными, иметь название и порядковый номер, заголовки должны точно соответствовать содержанию граф и строк. В тексте на каждую таблицу должна быть сделана ссылка (первичная ссылка: табл. 1.1 – до представления самой таблицы; повторные ссылки – см. табл. 1.1). Все разъяснения, включая расшифровку аббревиатур, даются в сносках.

#### *Пример оформления таблиц*

*Таблица 2.1*

#### Рыночная доля и рентабельность производителей строительных материалов

| Предприятие                                 | Рыночная доля, % | Рентабельность продаж, % |
|---------------------------------------------|------------------|--------------------------|
| 1                                           | 2                | 3                        |
| ОАО «Цигель»                                | 30,4             | 3,3                      |
| ПАО «Завод стеновых материалов и керамзита» | 19,5             | 7,1                      |
| ООО «Завод силикатного кирпича»             | 13,6             | 4,3                      |
| ПАО «Содружество»                           | 2,9              | нет данных               |
| ООО «Минераловодский кирпичный завод        | 2,6              | 2,1                      |
| ООО «Строительные конструкции»              | 5,4              | 2,7                      |
| ООО «Содружество»                           | 3,8              | 4,2                      |
| ОАО «Зеленокумский кирпичный завод»         | 5,2              | 2,5                      |
| ПАО КПП «Новопавловский»                    | 16,7             | нет данных               |
| Итого                                       | 100,0            | -                        |

Если таблица располагается на нескольких страницах, в нее добавляется нумерационная строка, при переносе таблицы на следующую страницу вместо тематического заголовка пишут *Продолжение табл.*, на последней странице *Окончание табл.*

Название таблицы должно точно отражать ее содержание, содержать информацию о месте и времени анализируемых данных, быть точным и кратким. Название таблицы следует помещать над таблицей слева, с абзацного отступа в одну строку через тире (–) после ее номера. Номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы в разделе, разделенных точкой. После номера таблицы точка не ставится.

В приложениях номер таблицы имеет префикс «П» с номером приложения и порядковым номером таблицы в приложении, разделенными точками. *Например*, «Таблица П1.1 – ...»

*В таблицах допускается применять одинарный интервал и размер шрифта 12 или 10 pt без абзацного отступа.*

### 3.7. Формулы

Формулы необходимо набирать в редакторе формул *MS Equation*. Настройки редактора формул: Обычный – 14 pt; Крупный индекс – 10 pt; Мелкий индекс – 6 pt; Крупный символ – 18 pt; Мелкий символ – 12 pt. *Смешение символов из текстовых редакторов с символами из редактора формул не допускается.*

Масштаб формул не уменьшать, разбивка не умещающейся в строку формулы на части по строкам осуществляется в первую очередь на знаках отношения между левой и правой частями формул ( $=$ ,  $\approx$ ,  $<$ ,  $>$ ,  $\leq$ ,  $\geq$ ); во вторую – на отточии, знаках сложения и вычитания; в третью – на знаке умножения в виде косоугольного креста. Перенос на знаке деления не допускается. Знак, на котором формула разбивается при переносе, остается в конце строки и повторяется в начале следующей.

При наборе формул необходимо также *строго* соблюдать следующие правила:

- формулы располагаются по центру;
- нумерация формул дается в круглых скобках, нумеруются только те формулы, на которые есть ссылки в тексте; выравнивание нумерации – по правому полю;

- начертание и размер букв и цифр в формуле, в подформульной записи и в тексте должны быть одинаковыми;
- не допускается установка пробела перед показателем степени, индексом. Не допускается отделять выражение, содержащееся под знаком интеграла, логарифма, суммы, произведения, от самих знаков;
- латинские символы набираются курсивом;
- начертание цифр, общепринятых условных математических сокращений (min, max, const, sin, cos и т.д.), букв греческого алфавита и кириллицы должно быть прямым.

Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Первую строку объяснения начинают со слова «где» с запятой после него.

Формулы следует нумеровать в пределах раздела арабскими цифрами. Номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой, например, см. формулу 3.1.

### *Примеры оформления формул*

$$R'_M = \frac{l}{\mu_0 \mu_1 S_1} + \frac{2(\delta_1 S_\delta + \delta S_{\delta 1})}{\mu_0 (S_\delta + S_{\delta 1})} + \frac{l}{\mu \mu_0 (S_1 + S_2)}; \quad (3.1)$$

$$F_x \{D_1, D_2, l, \delta_x\} = \max, \quad D_1 > 0, \quad D_2 > 0, \quad l > 0, \quad \delta_x \geq 0.$$

$$B_x = \frac{B_r}{4\pi} \int_{q_1}^{q_2} \left[ \frac{\sqrt{(2x+l)^2 + (2y \cos q + b_m)^2 + 2(z \sin q)^2} - (2y \cos q + b_m)}{\sqrt{(2x+l)^2 + (2y \cos q - b_m)^2 + 2(z \sin q)^2} - (2y \cos q - b_m)} \right] \times \left[ \frac{\sqrt{(2x-l)^2 + (2y \cos q - b_m)^2 + 2(z \sin q)^2} - (2y \cos q - b_m)}{\sqrt{(2x-l)^2 + (2y \cos q + b_m)^2 + 2(z \sin q)^2} - (2y \cos q + b_m)} \right] dq \quad (3.2)$$

$$Ц_M = \frac{C}{(1 - П)}, \quad (3.3)$$

где,  $Ц_M$  – минимально приемлемый уровень цены, руб.;

$C$  – себестоимость товара, руб.;

$П$  – минимально приемлемая доля прибыли в цене.

### **3.8. Требования к оформлению списка использованных источников**

Источники следует располагать в алфавитном порядке по фамилии автора, а при их отсутствии – по названиям источников в следующей последовательности:

- законодательные и нормативные акты;
- государственные, отраслевые стандарты и стандарты предприятий, технические условия, регламенты и другие подобные документы;
- специальная, учебно-методическая и другая литература;
- электронные ресурсы.

В тексте пояснительной записки в квадратных скобках должны содержаться ссылки на использованные источники. При оформлении библиографических ссылок, в том числе на электронные ресурсы удаленного доступа, следует придерживаться ГОСТ Р 7.0.5-2008 – Библиографическая ссылка. Если дается результат анализа опубликованных работ, достаточно указать номер источника в списке: [5] или [5, 7, 23]. В случаях прямого цитирования (дословное цитирование определений, перечисление принципов, этапов и пр.), либо заимствования рисунков, таблиц или формул, кроме номера источника следует также указывать страницу (или диапазон страниц): [5, с. 5 – 7].

#### *Примеры оформления ссылок на использованные источники*

*Законы РФ, Указы Президента РФ, Постановления Правительства РФ и другие законодательные и нормативные акты:*

О противодействии терроризму: Федер. закон Рос. Федерации от 6 марта 2006 г. № 35-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 26 февраля 2006 г.: одобрен Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 1 марта 2006 г. // Рос. Газ. – 2006. – 10 марта.

*ГОСТ, ОСТ, РСТ, СТП, ТУ, РД:*

ГОСТ Р 51814.2 – 2001. Системы качества в автомобилестроении. Метод анализа видов и последствий потенциальных дефектов. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 17 с.

*Книга, написанная одним, двумя или тремя авторами:*

Кравченко А. И. История менеджмента: учебное пособие. – М.: Академпроект, 2012. – 202 с.

Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

*Книга с числом авторов более трех:*

Международные экономические отношения: учебник для вузов / В. Е. Рыбалкин, Ю. А. Щербанин, Л. В. Балдин [и др.] / Под ред. проф. В. Е. Рыбалкина. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 503 с.

*Переводное издание без указания фамилии переводчиков:*

Друкер П. Практика менеджмента. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 245 с.

*Переводное издание с указанием фамилии переводчиков:*

Бирман Г., Шмидт С. Капиталовложения: Экономический анализ инвестиционных проектов / Пер с англ. под ред. Л. П. Белых. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 631 с.

*Статья в книге и сборнике:*

Аксенов А. К., Боярчук Е. К., Чарина Е. А. Разработка CASE-средства на основе интеграции функционального и объектно-ориентированного моделирования // Материалы X отчетной конференции молодых ученых ГОУ ВПО УГТУ-УПИ. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009. – С. 285–288.

*Статья одного, двух или трех авторов из журнала:*

Конарева Л. Теория доктора Деминга // Стандарты и качество. – 2010. – № 11. – С. 46–49.

Ребрин О. И., Шолина И. И., Сысков А. М. «Смешанное обучение» как инновационная образовательная технология // Высшее образование в России. – 2009. – № 8. – С. 68–72.

*Статья из журнала, написанная более чем тремя авторами:*

Риски внешнего финансирования российской экономики / И. Борисова, Б. Замараев, А. Киюцевская [и др.] // Вопросы экономики. – 2008. – № 2. – С. 15–18.

*Диссертация и автореферат:*

Швецов А. Н. Модели и методы построения корпоративных интеллектуальных систем поддержки принятия решений: дис. ... д-ра техн. наук. – Санкт-Петербург, 2008. – 361 с.

*Электронный ресурс:*

Члиянц Г. Создание телевидения [Электронный ресурс] // QRZ: сервер радиолобителей России. 2004. URL: <http://www.qrz.ru/articles/article260.html> (дата обращения: 21.02.2006)

Лэтчфорд Е. У. С Белой армией в Сибири [Электронный ресурс] // Восточный фронт армии адмирала А. В. Колчака: [сайт]. [2004]. URL: <http://east-front.narod.ru/memo/latchford.htm> (дата обращения: 23.08.2007).

Ванюшин И. В. Методика измерения характеристики преобразования АЦП // Исследовано в России: электрон. многопредм. науч. журнал. 2000. Т.3. С.263–272. URL: <http://zhurnal.ape.ru/articles/2000/019.pdf> (дата обращения: 06.05.2006)

Волков В. Ю. Физическая культура: курс дистанц. обучения по ГСЭ 05 «Физ. культура» / С.-Петербург. гос. политехн. ун-т. СПб., 2003. Доступ из локальной сети Фундамент. б-ки СПбГПУ. Систем. требо-вания: Power Point. URL: <http://www.unilib.neva.ru/dl/local/407/oe/oe.ppt> (дата обращения: 01.11.2003)

### **3.9. Приложения**

Приложения оформляют как продолжение пояснительной записки после списка использованных источников (литературы) со сквозной нумерацией страниц. В тексте пояснительной записки на все приложения должны быть оформлены ссылки. Приложения располагаются в порядке ссылок на них в тексте. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху-справа слова «Приложение». Каждое приложение должно иметь уникальный номер и заголовок.

### **3.10. Презентация к пояснительной записке**

Презентация выполняется графическими средствами *MS PowerPoint* на 10-12 слайдах.

*Структура презентации* к пояснительной записке:

1. Титул презентации (1 слайд) содержит информацию о теме курсовой работы, об обучающемся, который выполнил работу, а также о консультантах и научном руководителе обучающегося.
2. Цель, задачи курсовой работы, предмет и объект исследования (1 слайд).
3. Результаты, выносимые на защиту курсовой работы (7-9 слайдов). Данные слайды содержат основные положения и результаты решения задач курсовой работы, отраженные в основной части пояснительной записки. Результаты,

выносимые на защиту должны соответствовать теме, цели и задачам, раскрывать ход решения задач, поставленных в работе.

4. Выводы и рекомендации по использованию полученных результатов на практике. Информация об апробировании результатов работы в открытой печати, выходные данные статей и других работ, опубликованных в научных изданиях (1 слайд).

### **3.11. Рекомендации по самопроверке оформления пояснительной записки к курсовой работе**

Перед переплетом и последующим предъявлением пояснительной записки для защиты курсовой работы необходимо проверить:

- соответствие названия темы, указанной на титульном листе, титуле презентации и в содержании выданному заданию;
- наличие подписей на титульных листах пояснительной записки, презентации и на листе задания;
- идентичность заголовков в содержании и в тексте пояснительной записки и презентации, а также их общую логическую согласованность материалов курсовой работы;
- правильность нумерации рисунков, таблиц, формул, приложений;
- наличие ссылок на рисунки, таблицы, формулы, приложения и используемые источники; правильность их оформления;
- наличие сквозной нумерации страниц и соответствие ее содержанию пояснительной записки.

## 4. ПОДГОТОВКА И ЗАЩИТА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

### 4.1. Руководство, консультирование и рецензирование

*Общее руководство* ходом выполнения курсовой работы осуществляет научный руководитель обучающегося. Консультирование по основным разделам и подразделам осуществляют преподаватели кафедры.

*Руководитель:*

- оказывает помощь обучающемуся в уточнении темы, целей и задач курсовой работы, с учетом выбранного направления научного исследования и утвержденного индивидуального плана;
- оказывает помощь в разработке структуры курсовой работы и индивидуального графика ее выполнения;
- проверяет выполнение всех разделов работы;
- оказывает помощь в подготовке презентации и доклада на защите курсовой работы;
- утверждает отчет обучающегося о прохождении проверки на плагиат;
- осуществляет нормоконтроль курсовой работы;
- дает рекомендации по устранению замечаний;
- подписывает документацию курсовой работы (титульный лист и отчет о проверке на плагиат).

*Консультанты* по разделам и подразделам курсовой работы:

- рекомендуют необходимую основную литературу и другие источники информации по выбранной теме;
- регулярно проводят консультации с обучающимся;
- оказывают необходимую методическую помощь;
- подписывают документацию курсовой работы (титульный лист).

**Работы в обязательном порядке проверяются обучающимися самостоятельно с использованием специальных программ для проверки на плагиат! Ответственность за нарушение профессиональной этики возлагается на обучающегося и закрепляется в заключительном абзаце введения к пояснительной записке и его личной подписью.** Для самообследования работ и проверки их на плагиат обучающимся рекомендуется использовать следующее программное обеспечение:

- eТХТ – Антиплагиат;



– Advego Plagiatus.

Распечатка отчета о проверке на плагиат представляется отдельным документом научному руководителю обучающегося для утверждения, а после этого комиссии по защите курсовой работы.

Нарушение правил профессиональной этики является основанием для снижения оценки за курсовую работу, вплоть до выставления оценки «неудовлетворительно».

Пояснительная записка к курсовой работе, оформленная в соответствии с настоящими методическими рекомендациями, подписывается обучающимся, его научным руководителем, консультантами. Курсовая работа представляется обучающимся на кафедру в соответствии с утвержденным учебным графиком. Курсовая работа принимается к защите при наличии следующих документов на бумажном и электронном носителях:

- пояснительной записки (30-40 стр.);
- презентации (иллюстрационного материала) (10–12 слайдов);
- отчета о прохождении проверки на плагиат, подписанного обучающимся и утвержденного его научным руководителем.

Пояснительная записка вместе с приложениями сшивается в отдельный документ папкой-скоросшивателем.

Презентация сшивается в отдельный документ папкой-скоросшивателем, а после защиты вставляются в отдельный прозрачный файл и вшивается в пояснительную записку перед ее титулом.

Отчет о прохождении проверки на плагиат вставляется в отдельный прозрачный файл и прикладывается к пояснительной записке, а после защиты вшивается в нее непосредственно перед прозрачным файлом с презентацией.

Данный вариант курсовой работы является окончательным, не подлежит доработке или замене и передается комиссии для проведения процедуры текущей аттестации (защиты).

## 4.2. Подготовка к защите

*Руководитель проверяет курсовую работу* на предмет ее соответствия требованиям, предъявляемым к содержанию и оформлению.

Для защиты курсовой работы обучающийся готовит *презентацию* в соответствии с подразделом 3.10 настоящих методических рекомендаций. *Назначение презентации – дать наглядное представление о содержании работы в процессе доклада, продемонстрировать компетенции публичного выступления обучающегося.*

Перечень иллюстраций, представляемых на защиту, определяется обучающимся совместно с научным руководителем.

*Доклад* должен быть рассчитан на 5–7 минут. В процессе доклада необходимо кратко и профессионально грамотно изложить основные результаты, полученные при решении задач курсовой работы с обязательным обоснованием выводов.

В завершение доклада необходимо отразить направления использования полученных результатов как основы принятия решений по формированию стратегии развития предприятия.

## 4.3. Защита курсовой работы

Для проведения защиты курсовой работы распоряжением заведующего кафедрой создается комиссия, председателем которой утверждается один из профессоров кафедры. Два члена комиссии по защите курсовых работ назначаются из числа ведущих доцентов кафедры.

Защита начинается с доклада обучающегося по теме курсовой работы. На доклад отводится 5–7 минут. Обучающийся должен излагать основное содержание своей курсовой работы свободно, логически выверено и методически точно.

После завершения доклада члены комиссии задают обучающемуся вопросы, как непосредственно связанные с темой курсовой работы, так и близко к ней относящиеся. При ответах на вопросы обучающийся имеет право пользоваться пояснительной запиской и презентацией.

На основании доклада и ответов обучающегося на вопросы членов комиссии комиссия судит о степени владения обучающимся материалом курсовой работы, о степени раскрытия темы, достижения

цели, уровня решения задач, а также об умении аргументировано отстаивать свою точку зрения, о степени соответствия его знаний и навыков компетентностной модели магистра экономики в части дисциплин, на основе которых выполнялась курсовая работа.

Члены комиссии *оценивают работу* по следующим основным критериям, отражающим ключевые компетенции магистра экономики:

- актуальность и практическая направленность работы;
- четкая формулировка и обоснованность целей и задач, степень решения поставленных задач;
- корректность и полнота анализа рыночной ситуации и экономического потенциала предприятия (организации);
- обоснованность и аргументированность выводов;
- практическая направленность и значимость полученных результатов и выводов в деятельности предприятия.

Кроме того, оценивается способность обучающегося презентовать результаты своей работы перед комиссией по критериям: качество доклада и презентации; ответы на вопросы членов комиссии; ответы на замечания рецензента.

Оценка курсовой работы проводится комиссией по результатам обсуждения качества работы и уровня ее презентации на закрытом заседании. Результатом выполнения курсовой работы считается овладение обучающимся способностями анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов, составлять прогнозы основных социально-экономических показателей деятельности предприятия и отрасли, готовить аналитические материалы для разработки стратегии поведения предприятия на отраслевых рынках и принятия стратегических решений на микроуровне, необходимыми для осуществления аналитического вида профессиональной деятельности.

Результаты оценивания оформляются в протоколе, ведомости защиты курсовой работы, и в зачетной книжке обучающегося в установленном в университете порядке.

Председатель и члены комиссии по защите подписывают титульный лист пояснительной записки в поле «Принял».

## Список литературы

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 574 с.
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 7-е изд. – Спб.: Питер, 2012.
3. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры. – М.: Изд-во Юрайт, 2016.
4. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию: как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
5. Корпоративные финансы: [учебник для студентов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит»] / под ред. М. В. Романовского, А. И. Вострокнутовой – СПб.: Питер, 2014 – 588 с.
6. Лопарева, А. М. Экономика организации (предприятия) / А.М.Лопарева. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 240 с. [Электронный ресурс] // URL:[http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=69181](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=69181)
7. Морошкин В. А. Практикум по финансовому менеджменту : технология финансовых расчетов с процентами: [учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Финансы и кредит"] / В. А. Морошкин, А. Л. Ломакин - Москва: Финансы и статистика, 2010 – 120 с.
8. Нешиной А. С. Финансы: учеб. / А. С. Нешиной, Я. М. Воскобойников - Москва: Дашков и К, 2012 – 528 с.
9. Попов С.А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для бакалавриата и магистратуры. – М.: Изд-во Юрайт, 2016.
10. Портных В.В. Стратегия бизнеса. – М.: Изд-вл «Дашков и К», 2015.
11. Правила оформления рукописей РИК Уфимского государственного авиационного технического университета (от 25.01.2016 г.) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.ugatu.ac.ru/assets/files/documents/life/rik/pravila\\_25\\_01\\_2016.docx](http://www.ugatu.ac.ru/assets/files/documents/life/rik/pravila_25_01_2016.docx) (дата обращения: 20.03.2016).
12. Розанова, Н. М. Экономика отраслевых рынков / Н. М. Розанова. – Москва: Издательство Юрайт : ИД Юрайт, 2010 .– 907 с.

13. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2011. – 536.

14. СТО УГАТУ 016-2007 – Графические и текстовые конструкторские документы. Общие требования к построению, изложению, оформлению.

15. Тебекин А. В. Стратегический менеджмент: [учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям] / А. В. Тебекин – Москва: Юрайт, 2012. – 320 с.

16. Томпсон А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2007.

17. ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (уровень магистратуры) (Утв. приказом Минобрнауки РФ от 30 марта 2015 г. № 321).

18. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009.

19. Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015.

20. Экономика фирмы (организации, предприятия) / О. В. Антонова [и др.] ; под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк, Б. Н. Чернышева. – 2-е изд. – Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. — 296 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уфимский государственный авиационный технический университет»

Кафедра экономики предпринимательства

### ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К КУРСОВОЙ РАБОТЕ

#### Экономическо-стратегический анализ деятельности предприятия на отраслевом рынке

---

(наименование организации, предприятия)

Выполнил студент гр. \_\_\_\_\_

---

(Ф.И.О.)

---

(подпись)

Принял:

Консультанты по курсовой работе

| Ф.И.О.. должность | оценка | дата | подпись |
|-------------------|--------|------|---------|
|                   |        |      |         |
|                   |        |      |         |

Итоговая оценка \_\_\_\_\_

Уфа 20\_\_ г.

## Приложение 2

ФГБОУ ВО "Уфимский государственный авиационный технический университет"

Кафедра экономики предпринимательства

### ЗАДАНИЕ

на выполнение курсовой работы

Направление подготовки: 38.04.01 – Экономика

Профильная направленность магистерской программы:

«Экономика и финансы предприятия»;

Обучающийся: \_\_\_\_\_

(ФИО, полностью)

Тема курсовой работы: Комплексный анализ деятельности предприятия на отраслевом рынке.

Исходные данные для выполнения курсовой работы:

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание на выполнение курсовой работы:**

1. Проанализировать состояние и тенденции развития отраслевого рынка.
  - 1.1 Построить матрицу анализа портфеля продукции предприятия, обосновать выбор продуктовых единиц для проведения дальнейших исследований. Идентифицировать отраслевой рынок предприятия.
  - 1.2 Проанализировать состояние и тенденции развития отраслевого рынка.
  - 1.3 Проанализировать структуру отраслевого рынка. Построить стратегическую матрицу позиционирования предприятий на отраслевом рынке. Оценить положение анализируемого предприятия на отраслевом рынке.
  - 1.4 Определить и описать конкурентные стратегии поведения на отраслевом рынке анализируемого предприятия и его основных конкурентов.

- 1.5 Выявить и исследовать возможности и угрозы, сложившиеся на отраслевом рынке. Обосновать целесообразность закрепления предприятия на анализируемом отраслевом рынке.
2. Проанализировать результаты хозяйственной деятельности предприятия на отраслевом рынке
  - 2.1 Оценить финансово-экономические результаты деятельности предприятия на отраслевом рынке.
  - 2.2 Проанализировать уровень финансовой устойчивости предприятия, выявить и оценить факторы, влияющие на финансово-экономические результаты деятельности.
3. Обоснование направлений развития предприятия на отраслевом рынке
  - 2.3 Дать обобщенную характеристику сильных и слабых сторон предприятия (с учетом результатов анализа хозяйственной деятельности).
  - 2.4 Построить матрицу SWOT-анализа, сформулировать выводы по результатам анализа.
  - 2.5 Составить прогноз развития отраслевого рынка.
  - 2.6 Обосновать выбор конкурентной стратегии предприятия.
  - 2.7 Построить дерево стратегических целей в формате сбалансированной системы показателей.

**Объем пояснительной записки:** \_\_\_\_ листов.

**Иллюстративный материал:** \_\_\_\_ слайдов.

**Консультанты по курсовой работе:**

по разделам \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (указать номера) \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (ФИО)

по разделам \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (указать номера) \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (ФИО)

по разделам \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (указать номера) \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (ФИО)

**Научный руководитель обучающегося:**

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (ФИО)

**Дата выдачи задания:** « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Срок сдачи курсовой работы на проверку:** « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дата защиты курсовой работы:** « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.



## Приложение 3

### Матрица *GE&McKinsey*

(пример описания матричной модели для выбора бизнес-стратегий)

Мощным инструментом портфельного анализа является матрица *GE&McKinsey* (созданная в корпорации *General Electric* при непосредственном участии партнеров консалтинговой фирмы *McKinsey*). Матрица *GE&McKinsey* используется для выбора корпоративных портфельных стратегий на основе соотношения интегрального показателя *привлекательности рынка (конкурентные позиции)* и интегрального показателя *эффективности бизнеса (стратегического положения организации)*.

Для оценки факторов внутренней и внешней среды используется большее число факторов, чем в матрице *BCG* (разработанной в консалтинговой компании *The Boston Consulting Group*). Анализ может охватывать промежуточные оценки бизнес-направлений и, следовательно, предполагает возможность использовать ее в условиях нестабильного или переходного состояния стратегических хозяйственных единиц (бизнес-единиц). В таблице П 3.1 приведены ключевые факторы, учитываемые при анализе.

Таблица П 3.1

Факторы, влияющие на показатели «привлекательности рынка»  
и «эффективности бизнеса»

| Показатель                                    |                              |
|-----------------------------------------------|------------------------------|
| <i>Привлекательность рынка</i>                | <i>Эффективность бизнеса</i> |
| – Общий объем рынка                           | – Чистый доход               |
| – Показатель темпов роста в год               | – Финансовое положение       |
| – Интенсивность конкуренции                   | – Доля рынка                 |
| – Технологические требования                  | – Темпы роста доли рынка     |
| – Уровень цен                                 | – Качество продукции         |
| – Влияние инфляции                            | – Репутация марки            |
| – Норма прибыли (в динамике за несколько лет) | – Эффективность производства |
| – Правовые ограничения                        | – Эффективность продаж       |
| – Барьеры выхода на рынок                     | – Конкурентоспособность цены |
| – и др.                                       | – Имидж предприятия          |
|                                               | – Стиль руководства          |

|  |                                                                                                                                                |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Состояние менеджмента</li> <li>– Расходы на маркетинг</li> <li>– Эффективность НИОКР и др.</li> </ul> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Общий вид матрицы *GE&McKinsey* показан на следующем рис.  
 П 3.1. Классификация бизнес-портфеля и стратегии приведены по Ф. Котлеру

|                      |         | Эффективность бизнеса |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|---------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |         | <i>Сильная</i>        | <i>Средняя</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <i>Слабая</i>                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                      |         | 5,00                  | 2,50                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1,00                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Конкурентные позиции | Высокая | 5,00                  | <p><i>Защищенная позиция</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Максимальные инвестиции в развитие бизнес-направления</li> <li>–Концентрация усилий на поддержание эффективности</li> </ul>                                                                                                    | <p><i>Инвестиции в расширение производства</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Стремление к лидерству</li> <li>–Избирательные инвестиции по критерию их эффективности</li> <li>–Укрепление уязвимых мест (слабых сторон)</li> </ul>                       | <p><i>Избирательное расширение производства</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Специализация на избранных бизнес-направлениях</li> <li>–Поиск путей преодоления слабых сторон</li> <li>–Ликвидация (в случае отсутствия стабильного роста)</li> </ul> |
|                      | Средняя | 2,50                  | <p><i>Избирательное расширение производства</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Интенсификация инвестиций в наиболее привлекательные сегменты рынка</li> <li>–Создание предпосылок для успешной конкуренции</li> <li>–Увеличение доходности за счет повышения производительности</li> </ul> | <p><i>Избирательность / Управление, направленное на доходы</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Защита существующих позиций</li> <li>–Концентрация инвестиций на бизнес-направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска</li> </ul> | <p><i>Ограниченное расширение или "сбор урожая"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Поиск возможностей расширения бизнеса с низкой степенью риска</li> <li>–Сокращение инвестиций и рационализация (в случае отсутствия таких возможностей)</li> </ul> |
|                      | Низкая  | 1,00                  | <p><i>Избирательность / Защита и переориентация бизнес-направления</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Управление текущими доходами</li> <li>–Концентрация на привлекательных сегментах рынка</li> <li>–Поддержка эффективности производства</li> </ul>                                     | <p><i>Управление, ориентированное на доходы</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Защита позиций в наиболее доходных сегментах</li> <li>–Совершенствование производства</li> <li>–Сокращение инвестиций</li> </ul>                                          | <p><i>Ликвидация</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Выбор момента для продажи бизнес-единицы по максимальной стоимости</li> <li>–Сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций в данное бизнес-направление</li> </ul>                          |

### Рис. П 3.1. Матрица GE & McKinsey

При анализе матрицы *GE&McKinsey* необходимо руководствоваться следующим:

– три ячейки в левом верхнем углу матрицы занимают наиболее сильные бизнес-направления (продукты) – это наступательные стратегии, предполагающие инвестирование.

– ячейки, расположенные по диагонали от нижней левой до верхней правой, занимают бизнес-единицы (продукты) со средней привлекательностью – это оборонительные стратегии, предполагающие сохранение позиций.

– три ячейки в нижнем правом углу матрицы занимают непривлекательные сферы хозяйственной деятельности (продукты) – это стратегии деинвестирования, предусматривающие уход с рынка, ликвидацию бизнеса.

Последовательность портфельного анализа с использованием матрицы *GE&McKinsey*

*1 шаг.* Выделяются наиболее значимые факторы, характеризующие каждый из показателей из таблицы 3.

*2 шаг.* Методом экспертных оценок определяется значимость каждого фактора, в процентах или долях единицы.

*3 шаг.* Выбирается и обосновывается оценочная шкала (например 10-балльная).

*4 шаг.* Каждый фактор оценивается экспертами на основе информации, полученной в ходе предварительных исследований.

*5 шаг.* Вычисляется ценность каждого фактора (произведение оценки фактора и его веса).

*6 шаг.* Вычисляется общая суммарная ценность каждого оцениваемого показателя («Привлекательности рынка» / «Эффективности бизнеса»).

*7 шаг.* Определяется место бизнес-направления (продукта) в многофакторной матрице *GE&McKinsey* (ячейка матрицы).

*8 шаг.* Дается интерпретация портфельной стратегии применительно к конкретной компании.

*9 шаг.* Предлагаются рекомендации по разработке стратегического плана развития бизнес-единиц.



Показатели концентрации основаны на сопоставлении размера предприятия с размером рынка, на котором оно действует. Чем выше размер предприятий по сравнению с масштабом всего рынка, тем выше концентрация производителей (продавцов) на этом рынке. Проблема состоит в том, чтобы ответить на вопрос: что можно считать размером предприятия? Существует четыре основных показателя, характеризующих размер предприятия относительно размера рынка:

- доля продаж предприятия в рыночном объеме реализации;
- доля занятых на предприятии в численности занятых в производстве данного продукта;
- доля стоимости активов предприятия в стоимости активов всех предприятий, действующих на рассматриваемом рынке;
- доля добавленной стоимости на предприятии в сумме добавленной стоимости всех производителей, действующих на рынке.

Результаты расчета показателей концентрации могут существенно зависеть от выбора меры «размера» предприятия. Например, если крупные компании используют более капиталоемкие технологии по сравнению с мелкими, то уровень концентрации, измеренный по доле стоимости активов предприятий в стоимости активов отрасли, будет больше уровня концентрации для той же отрасли, но измеренного по уровню продаж или занятости.

Уже сам по себе размер крупнейших предприятий может служить характеристикой концентрации на рынке (именно этот критерий лежит в основе определения монопольной ситуации в России (свидетельством монополизма служит контроль не менее 35% рынка), в Великобритании (соответственно не менее 25% рынка).

*Индекс концентрации.* Наиболее популярные показатели концентрации в эмпирических работах – те, что выведены прямо из кривой концентрации. Обычно используются два показателя, каждый из которых относится к некоторой точке на линии концентрации. Первый – это доля выпуска, приходящаяся на крупнейшие  $n$  компаний в отрасли, - индекс концентрации,  $CR_n$ :

$$CR_n = \sum_{i=1}^n s_i, \quad (\text{П } 4.1)$$

где  $s_i$  - размер предприятия (например, рыночная доля (доля выпуска));  $n$  - количество компаний, для которых рассчитывается показатель.

Для одного итога же числа крупнейших компаний, чем больше индекс концентрации, тем дальше рынок от идеала совершенной конкуренции. Наиболее распространены показатели  $CR_3, CR_4, CR_6, CR_8, CR_{10}, CR_{25}$ . Уровень концентрации рассчитывается по отраслям, по странам, по периодам.

Второй показатель используется реже, т.к. требует интерполяции статистических данных, используемых для расчета уровня концентрации предприятий. Этот показатель характеризует число предприятий, на долю которых приходится данная часть (в процентах) отраслевого объема производства (например, 70%).

Однако показатель индекса концентрации не говорит о том, каков размер предприятий, которые не попали в выборку  $n$  а также об относительной величине компаний из выборки. С этим могут быть связаны возможные неточности при его использовании.

*Индекс Херфиндаля-Хиршмана.* Этот индекс измерения уровня концентрации предприятий в отрасли, является наиболее популярным обобщающим показателем, который учитывает как численность предприятий, так и неравенство их положения на рынке. Он определяется как сумма квадратов долей всех компаний, действующих на рынке:

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2, \quad (\text{П } 4.2)$$

где  $s_i$  - доля продаж  $i$ -ого предприятия в объеме реализации отраслевого рынка.

Индекс Херфиндаля-Хиршмана принимает значения от 0 (в идеальном случае совершенной конкуренции, когда на рынке бесконечно много продавцов, каждый из которых контролирует ничтожную долю рынка) до 1 (когда на рынке действует только одна компания, производящая 100% выпуска (чистый монополист)). Чем больше значение индекса, тем выше концентрация продавцов на рынке.

Некоторые свойства индекса Херфиндаля-Хиршмана:

– значение индекса снижается с увеличением числа компаний  $n$  и возрастает с увеличением неравенства между предприятиями при любом их количестве.

– при возведении в квадрат долей рынка индекс дает более высокий вес показателям крупных предприятий, чем мелких. Это означает, что если точные данные о долях ранка отсутствуют, то итоговая ошибка не будет большой. При этом важно, чтобы доля рынка крупнейших продавцов была измерена точно;

– основное преимущество индекса – способность чутко реагировать на перераспределение долей между предприятиями, действующими на рынке.

## Приложение 5

### Градация осей матрицы стратегического позиционирования

Поле матрицы стратегического позиционирования образовано четырьмя осями, две из которых относятся непосредственно к предприятию и определяют ее положение на рынке относительно других участников (рыночная доля) и эффективность его функционирования (рентабельность активов), две других оси – сложившуюся отраслевую структуру (уровень концентрации рынка) и интенсивность его развития (темп роста рынка).

Количественные оси предполагают нахождение точного значения соответствующего показателя и изменяются в интервале от нуля до единицы, при этом предполагается равная градация (табл. П 5.1):

Таблица П 5.1

#### Градация количественных осей

| Изменение интервала количественных осей, % | Ось «Уровень концентрации на отраслевом рынке» | Ось «Рыночная доля предприятия»       |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 0-25                                       | Низкая                                         | Низкая                                |
| 25-50                                      | Незначительная                                 | Средняя                               |
| 50-75                                      | Умеренная                                      | Значительная (доминирующее положение) |
| 75-100                                     | Высокая                                        | Высокая                               |

Рассмотрим указанные интервалы. О воздействии предприятия на рынок можно говорить, если её рыночная доля составляет около 20-25% соответственно позволяет сделать вывод о достаточной рыночной силе предприятия, хотя последняя не может быть признана доминирующей в большинстве стран. В границы следующего интервала 50-75% попадают предприятия, которые согласно действующему законодательству могут быть признаны как доминирующие (рыночная доля свыше 65%), последний интервал значений однозначно позволяет определить компанию как лидера с высоким значением рыночной доли. Традиционно по уровню концентрации выделяют три основных рынка: высококонцентрированные, умеренно концентрированные и



низкоконцентрированные. В экономических исследованиях рассматривается четыре основных типа рыночных структур (совершенная, монополистическая конкуренция, олигополия, монополия), поэтому указанные интервалы значений позволяют лучшим образом разграничить типологию рынков в зависимости от уровня концентрации. В качестве расчетных значений в этом случае лучше использовать традиционный показатель трехдольного коэффициента концентрации ( $CR_3$ ).

Показатели двух других осей имеют иную градацию. Так, ось, определяющая темп роста рынка, может иметь как отрицательные значения, так и положительные, поэтому пороговые значения устанавливаются по схеме, представленной в таблице П 5.2. Рентабельность также может либо отсутствовать, либо иметь положительные значения.

Таблица П 5.2

Градация качественных осей

| Ось «Темп рост рынка»      |                                | Ось «Рентабельность продаж» |                      |
|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Изменение интервала, %     | Качественный уровень           | Изменение интервала, %      | Качественный уровень |
| Отрицательные значения – 0 | Отсутствует (отсутствие роста) | Отсутствует                 | Отсутствует          |
| 0-10                       | Низкий                         | 0-15                        | Низкая               |
| 10-20                      | Средний                        | 15-30                       | Средняя              |
| Свыше 20                   | Высокий                        | Свыше 30                    | Высокая              |

Рассмотрим предлагаемые интервалы значений. Для установления интервальных значений по оси «Темп рост рынка» использовались данные методики построения БКГ, когда границей относительно высоких и относительно низких темпов роста принято считать 10%-ное увеличение объема рынка в год. Соответственно в качестве следующего шага взято значение 20% роста объема рынка в год, которое является критериальным для определения очень высокого темпа роста. В качестве установления основной средней границы можно использовать данные об удвоенном росте ВВП в целом по промышленности, скорректированном на величину инфляции, что в большей степени позволяет сравнить рост анализируемого отраслевого рынка с ростом национальной экономики.

Для оси «Рентабельность продаж» в качестве установления

середины оси использовано среднеотраслевое значение рентабельности продаж. Аналогично значение следующего интервала в обоих направлениях – в размере установленного шага, что позволяет охарактеризовать рентабельность активов предприятия как высокую, среднюю и низкую. В то же время в ряде случаев расчет показателя рентабельности продаж рассчитать не представляется возможным, что будет соответствовать первому интервальному значению данной оси. В соответствии с установленными значениями четырех осей предлагаемая матрица стратегического планирования будет выглядеть следующим образом (рис. П 5.1).

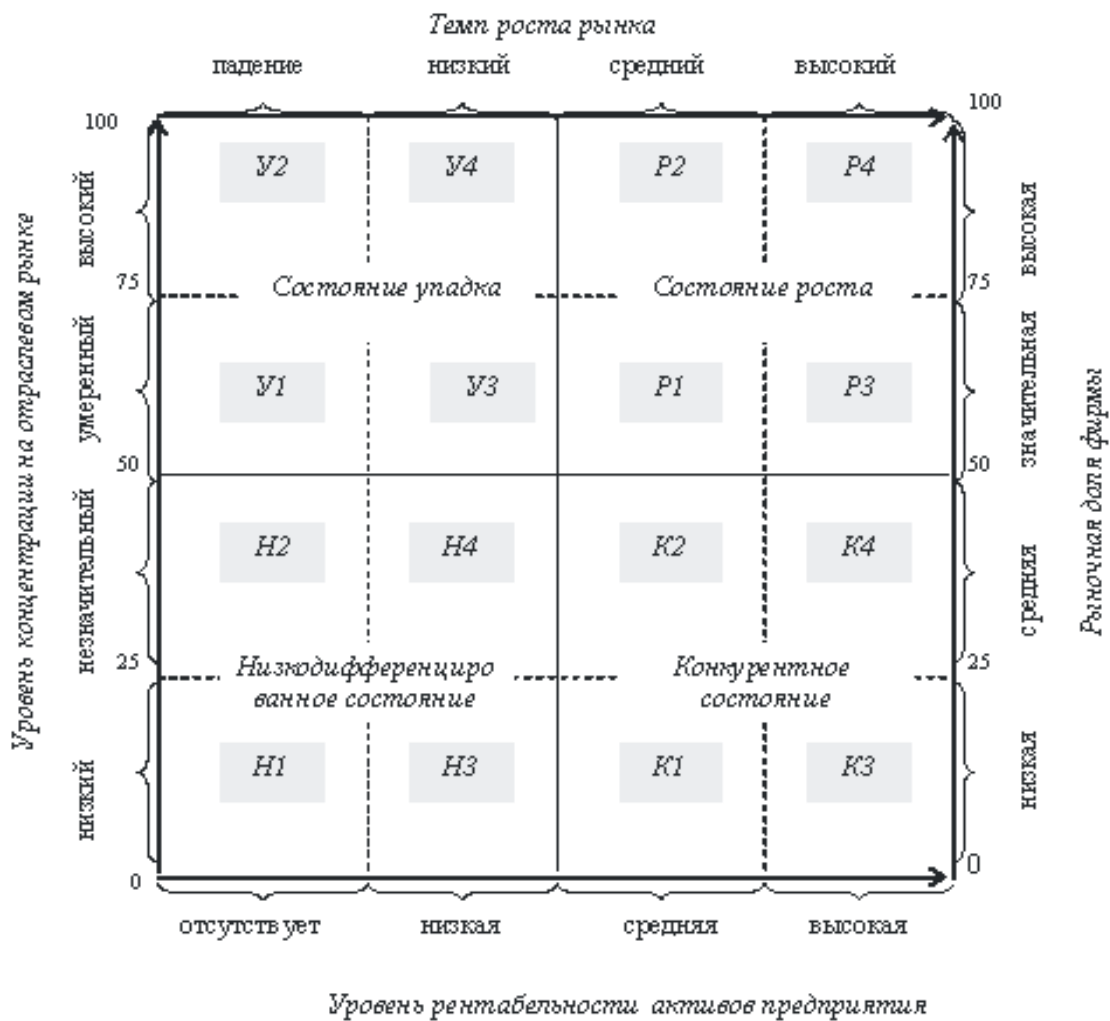


Рис. П 5.1. Матрица стратегического позиционирования

Для нахождения стратегической позиции предприятия на поле стратегической матрицы необходимо следующее:

– по оси «Уровень концентрации на отраслевом рынке» определить фактическое значение уровня концентрации исследуемого отраслевого рынка;

– по оси «Рыночная доля предприятия» определить фактическое значение рыночной доли анализируемого предприятия;

– по оси «Темп роста рынка» выбрать зону, в которую попадает значение рассчитанного показателя темпа роста рынка;

– по оси «Рентабельность продаж» выбрать зону, в которую попадает рассчитанное значение показателя рентабельности;

– провести линии, соединяющие параллельные оси в выбранных точках (зонах);

– найти их точку пересечения.

Выбранная точка и будет определять позицию анализируемого предприятия на стратегическом поле матрицы (рис. П 5.2).

Рассмотрим основные поля стратегической матрицы. Низкодифференцированное состояние отраслевого рынка соответствует низким значениям как количественных, так и качественных характеристик отраслевого рынка (нижний левый угол стратегической матрицы). Это достаточно нестабильное состояние, переходное из одного цикла развития в другой. Кроме того, оно может являться переходным при движении в другие квадранты матрицы. Рыночная доля как анализируемого предприятия, так и фирм-конкурентов, достаточно низка, рынок переживает состояние стагнации и упадка, а показатели эффективности деятельности предприятия также находятся значительно ниже нормативного либо среднеотраслевого уровня. Это самое непривлекательное состояние отраслевого рынка из возможных четырех.

Квадрант матрицы, находящейся в верхнем левом углу, соответствует, на наш взгляд, состоянию упадка. Вызвано это тем, что при достаточно высоких значениях рыночной доли и концентрации качественные характеристики эффективности деятельности предприятия находятся ниже среднего уровня, а сам рынок также переживает состояние спада объемов реализации. Сохранение динамики таких процессов может привести к низкодифференцированному состоянию и изменению качественных параметров объекта.

Нижний правый угол стратегической матрицы может

рассматриваться как конкурентное состояние, поскольку рыночные доли основных участников рынка достаточно низки или находятся на среднем уровне, рыночная конкуренция явно присутствует, поскольку уровень концентрации недостаточно высок. Кроме того, отраслевой рынок находится в состоянии относительной стабильности или роста, что стимулирует участников рынка к проведению активных действий по завоеванию и укреплению своих рыночных позиций. Поскольку эффективность активов предприятия достаточно высока, то для анализируемых предприятий данный квадрант будет весьма привлекательным.

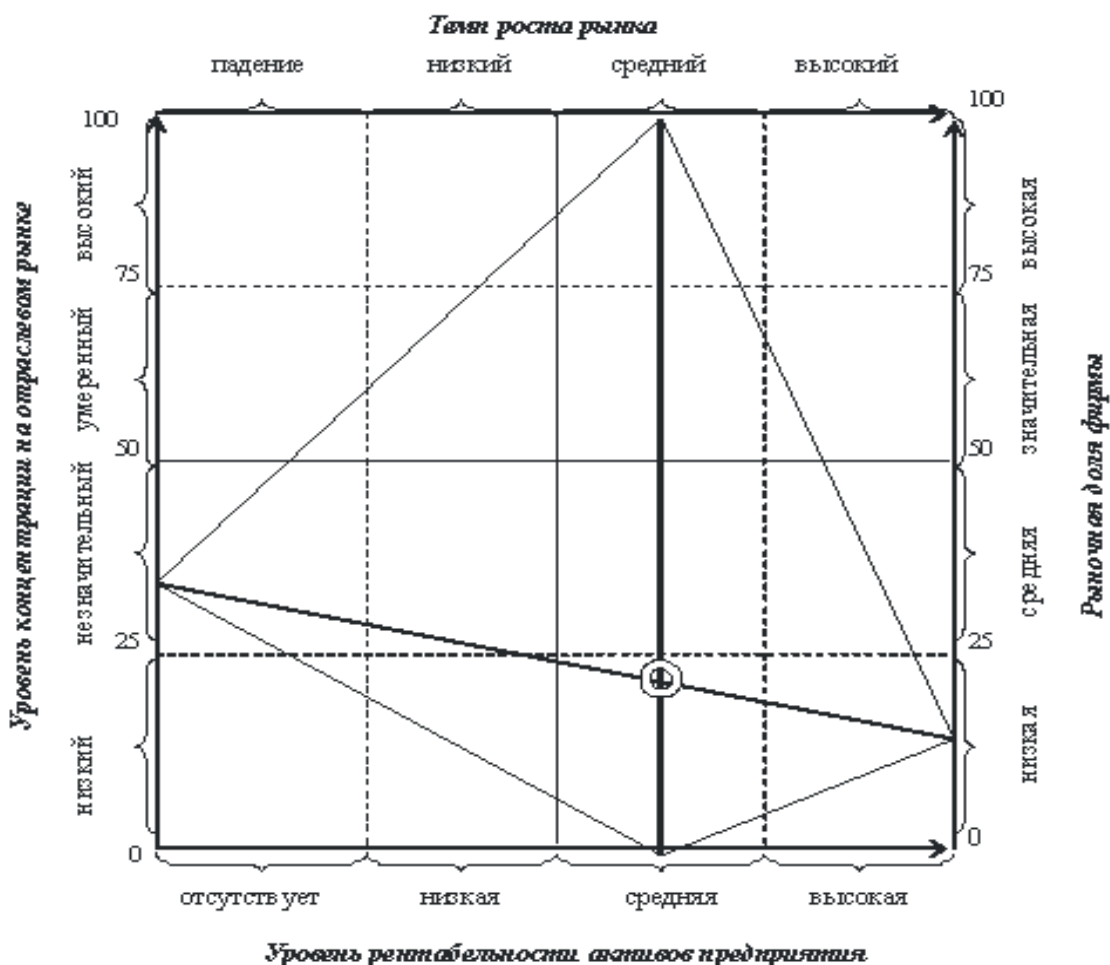


Рис. П 5.2. Позиционирование предприятия

(ПРИМЕР позиционирования предприятия: уровень концентрации – 30%, рыночная доля предприятия – 15%, средний темп роста рынка на уровне 115% , средняя рентабельность продаж предприятия на уровне 18%).

Верхний правый квадрант стратегической матрицы будет соответствовать состоянию роста, так как все рассматриваемые характеристики имеют достаточно высокие значения. Рыночное

и производственное состояние исследуемого предприятия стабильно и эффективно, рынок растет, а предприятие занимает на нем прочную позицию, поддерживаемую одними из лучших отраслевых показателей рентабельности.

## Приложение 6

### Типология конкурентных стратегий поведения предприятий

Различают четыре группы конкурентных стратегий поведения: виолетное, пациентное, эксплерентное, коммутантное поведение (табл. П 6.1).

Таблица П 6.1

Характерные признаки конкурентных стратегий  
(по А.Ю. Юданову)

| Признак                            | Коммутанты («мыши»)        | Пациенты («лисы»)                 | Виоленты («львы», «слоны», «бегемоты») | Эксплеренты («ласточки»)   |
|------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|----------------------------|
| Тип бизнеса                        | Стандартный                | Специализированный                | Стандартный                            | Специализированный         |
| Профиль производства               | Универсальное, мелкое      | Специализированное                | Массовое                               | Экспериментальное          |
| Размер компаний                    | Мелкие                     | Крупные, средние, мелкие          | Крупные                                | Средние, мелкие            |
| Устойчивость компаний              | Низкая                     | Высокая                           | Высокая                                | Низкая                     |
| Расходы на НИОКР                   | Низкие                     | Средние                           | Высокие                                | Высокие                    |
| Факторы силы в конкурентной борьбе | Гибкость, многочисленность | Приспособленность к особому рынку | Высокая производительность             | Опережение в нововведениях |

*Компании-виоленты* – это предприятия, применяющие так называемую «силовую» стратегию конкурирования. Продукция таких компаний стандартизированная, рассчитанная на удовлетворение типовых потребностей широкого круга потребителей, довольствующихся умеренным качеством за небольшие деньги. Выпускать продукцию в столь массовом масштабе виолентам позволяет значительный капитал и высокий уровень применяемых технологий. Достигаемое за счет эффекта масштаба значительное снижение издержек позволяет виолентам быть достаточно прибыльными и устойчивыми на рынке.

*Компании-пациенты* выбирают для своей деятельности довольно узкий сегмент рынка, представленный потребителями,

обладающими специфическими запросами, подкрепленными высокой платежеспособностью. Пациенты производят и реализуют на рынке ограниченное количество дорогой специализированной продукции высокого качества, которая чаще всего относится к категории роскоши.

*Компании – эксплеренты* используют такую стратегию конкурентной борьбы, при которой ключевым фактором успеха выступают инновации. Такие компании, активно занимаясь инновационной деятельностью, создают новые или преобразовывают старые товары. Их высокое качество и доступная цена обеспечивают эксплентам главное конкурентное преимущество, позволяющее извлечь максимальную прибыль от первоначального присутствия на рынке новой продукции. Сила эксплерентов – в значительном опережении конкурентов. Такая стратегия является, с одной стороны, очень рискованной (так как риск неприятия рынком новшества всегда очень высок), но с другой – в случае успешного внедрения инновации - она может принести компании огромную прибыль.

*Компании – коммутанты* – компании малого и среднего размера бизнеса, работающие на небольших по объему местно-национальных рынках и ориентированные на удовлетворение индивидуальных запросов своих клиентов. Они, по мнению А.Ю. Юданова, особенно распространены в таких отраслях, где создание крупных предприятий либо неэффективно, либо невозможно в принципе. В основе деятельности коммутантов всегда лежит индивидуализированный подход к клиенту, за счет которого они стремятся завоевать предпочтение потенциальных потребителей.

Беглый обзор любой отрасли показывает, что за редким исключением там присутствуют все четыре вида предприятий. При этом каждый из видов предприятий необходим для успешного функционирования экономики. Например, коммутанты, отличающиеся наибольшей мобильностью, способны с минимальными потерями сменить сферу деятельности и даже выйти из бизнеса, этим страхуя все остальные предприятия отрасли от больших убытков в случае снижения потребительского спроса. В процессе развития предприятия происходит смена конкурентной стратегии поведения (рис. П.6.1).



Рис. П 6.1. Изменение конкурентных стратегий на этапах жизненного цикла предприятия

Чаще всего вновь создаваемое предприятие относится к типу коммутантов – «серых мышей» экономики. Такое предприятие не обладает ни высокопроизводительным оборудованием, ни специальными познаниями, ни научно-техническими заделами, но благодаря верному выбору может обеспечить себе устойчивое положение и достаточный уровень прибылей. Если оно проявит достаточную гибкость, то постепенно станет увеличиваться в размерах.

И в этом случае предприятия следует сменить стратегию, т.к. «мышь-переросток» не выдержит конкуренции на насыщенном рынке и чаще всего обречена. Скорее всего, ей следует вовремя превратиться в специализированную компанию – пациента, или «хитрую лису». Если предприятие научится делать что-либо существенно лучше других, ей уже не страшны конкуренты: как бы мощны они ни были, в избранной компанией сфере специализации им ее не догнать.

Если пациент укрепляется и занимает все большую часть своего рыночного сегмента, выходя на национальный или даже международный уровень, он либо окончательно закрепляется в своей нише (и заканчивает свой рост), либо переходит в сферу массового



производства. Таким образом, он превращается в виолента – «гордого льва», удовлетворяющего своей продукцией быстро растущий спрос на какую-либо массовую разновидность товаров или услуг.

Другой способ «выхода в дамки» – создание и развитие пионерской компании-эксплорента, «первой ласточки» бизнеса. Здесь создатели компании, нарушая сложившиеся стереотипы потребителей и бизнес-традиции, вынуждены длительное время преодолевать инерцию рынка. В случае успеха на долю «ласточки» выпадает огромный технический и финансовый успех. Компания попадает на волну динамично растущего спроса и с определенного момента может приступить к массовому производству.

Далее развитие предприятия происходит в рамках виолентной стратегии. Состояние «гордого льва» постепенно сменяется более статичной ролью «могучего слона», действующего уже в условиях не растущего спроса, а насыщенного рынка. И, чтобы не зависеть от сбыта единственного товара, предприятие проникает в новые сферы, стремясь везде занять ведущие позиции. Если оно справляется – его положение очень устойчиво: компания может пребывать в нем до столетия и больше.

Но возможно и неблагоприятное стечение обстоятельств: предприятие обрастает бесчисленными второстепенными производствами, становится малоуправляемой, окончательно утрачивает динамизм, а вместе с ним и прибыльность. Такой «неповоротливый бегемот» благодаря своей мощи может еще долго агонизировать. Однако рано или поздно наступает развязка: либо предприятие избавляется от «лишнего груза» и переходит в стадию «слона», либо поглощается более удачливыми конкурентами, что знаменует конец предприятия.

Матричные инструменты SWOT-анализа

Матрица классификации возможностей (рис. П 7.1) является инструментом оценки внешних возможностей по степени влияния на предприятие и вероятности получения отдачи от использования этой возможности.

|                                                                                                                      |                                                          | ВЛИЯНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ НА ОРГАНИЗАЦИЮ |                   |               |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|---------------|-----------|
|                                                                                                                      |                                                          | Сильное влияние                     | Умеренное влияние | Малое Влияние |           |
| В<br>Е<br>Р<br>О<br>Я<br>Т<br>Н<br>О<br>С<br>Т<br>Ь<br>И<br>С<br>П<br>О<br>Л<br>Ь<br>З<br>О<br>В<br>А<br>Н<br>И<br>Я | В<br>О<br>З<br>М<br>О<br>Ж<br>Н<br>О<br>С<br>Т<br>Е<br>Й | Высокая                             | Поле «ВС»         | Поле «ВУ»     | Поле «ВМ» |
|                                                                                                                      | Средняя                                                  | Поле «СС»                           | Поле «СУ»         | Поле «СМ»     |           |
|                                                                                                                      | Низкая                                                   | Поле «НС»                           | Поле «НУ»         | Поле «НМ»     |           |

Рис. П 7.1. Матрица классификация внешних возможностей предприятия

Девять рабочих полей внутри матрицы возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, позиционированные на полях ВС, СС, ВУ имеют большое значение для организации и их обязательно надо использовать. Возможности, попадающие на поля СМ, НМ, НУ практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, принимается позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Аналогичная матрица строится для оценки угроз (рис. П 7.2).

ВЛИЯНИЕ УГРОЗ НА ОРГАНИЗАЦИЮ

|         | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | Легкие ушибы |
|---------|------------|-----------------------|-------------------|--------------|
| Высокая | ВР         | ВК                    | ВТ                | ВЛ           |
| Средняя | СР         | СК                    | СТ                | СЛ           |
| Низкая  | НР         | НК                    | НТ                | НЛ           |

Рис. П 7.2. Матрица классификация внешних угроз предприятия

Угрозы, попадающие на поля ВК, ВР, СР представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попадающие на поля ВТ, СК, НР также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ, ВЛ, то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. В отношении остальных угроз требуется контроль за их развитием, хотя задача их первостепенного устранения не ставится.

Матрица SWOT позволяет провести совместное изучение внутренней и внешней среды и установить линии связей между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями. Этот метод предполагает сначала выявление факторов внутренней и внешней среды, а затем установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации (рис. П 7.3).

|                        |                       |                       |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                        | <b>Возможности</b>    | <b>Угрозы</b>         |
|                        | 1.<br>2.<br>3.        | 1.<br>2.<br>3.        |
| <b>Сильные стороны</b> | <b>Поле<br/>«СИБ»</b> | <b>Поле<br/>«СИУ»</b> |
| <b>Слабые стороны</b>  | <b>Поле<br/>«СЛВ»</b> | <b>Поле<br/>«СЛУ»</b> |

*Рис. П 7.3. Матрица SWOT-анализа предприятия*

В отношении пар, позиционированных на поле СИБ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон для получения отдачи от имеющихся возможностей. В отношении пар, позиционированных на поле СЛВ, следует разрабатывать стратегию, предусматривающую то, как за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть слабые стороны. В отношении пар, позиционированных на поле СИУ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон для устранения угроз. В отношении пар, позиционированных на поле СЛУ, следует разрабатывать стратегию, предусматривающую то, как преодолеть слабые стороны и предотвратить внешние угрозы.

Возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность: неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. И наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

## Приложение 8

### Оценка технико-экономических показателей деятельности предприятия

#### *Анализ динамики производства и реализации продукции*

Динамика развития хозяйственной деятельности компании в первую очередь характеризуется темпами роста объема производства и реализации продукции. Оценка проводится за период не менее 5 лет в сопоставимых ценах (табл. П 8.1). В качестве сопоставимых цен применяются действующие цены отчетного года (фиксированные цены). Объем произведенной и реализованной продукции в предыдущие годы определяется с использованием индекса цен (по данным Госкомстата РФ). Результаты анализа следует отобразить графически.

Таблица П 8.1

Динамика производства и реализации продукции  
в сопоставимых ценах

| год  | объем<br>производства,<br>млн.руб. | темп роста, % |        | объем<br>реализации,<br>млн.руб. | темп роста, % |        |
|------|------------------------------------|---------------|--------|----------------------------------|---------------|--------|
|      |                                    | базисный      | цепной |                                  | базисный      | цепной |
| 201_ |                                    |               |        |                                  |               |        |
| 201_ |                                    |               |        |                                  |               |        |
| 201_ |                                    |               |        |                                  |               |        |
| 201_ |                                    |               |        |                                  |               |        |

#### *Анализ эффективности использования ресурсов*

Показатели интенсивности использования факторов производства (производственных ресурсов) предприятия служат общей оценкой эффективности работы предприятия. Качественные показатели использования производственных ресурсов – производительность труда, материалоемкость, фондоотдача и оборачиваемость оборотных средств (табл. П 8.2), отражающие интенсивность использования ресурсов являются одновременно и показателями экономической эффективности повышения организационно-технического уровня и других условий производства.

Таблица П 8.2.

## Динамика показателей использования производственных ресурсов

| Показатель                                           | Обозначение,<br>формула<br>расчета               | Значение |        | Изменение  |                     |                     |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------|--------|------------|---------------------|---------------------|
|                                                      |                                                  | 201_г.   | 201_г. | абсолютное | относительное,<br>% | Темп<br>роста,<br>% |
| 1. Выручка                                           | В                                                |          |        |            |                     |                     |
| 2. Материальные затраты                              | М                                                |          |        |            |                     |                     |
| 3. Затраты на оплату труда                           | З                                                |          |        |            |                     |                     |
| 4. Амортизация                                       | А                                                |          |        |            |                     |                     |
| 5. Прочие расходы                                    | П                                                |          |        |            |                     |                     |
| 6. Себестоимость*                                    | $C = M + З + A + П$                              |          |        |            |                     |                     |
| 7. Численность персонала, чел.                       | Ч                                                |          |        |            |                     |                     |
| 8. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов      | $\overline{BA}$                                  |          |        |            |                     |                     |
| 9. Среднегодовая стоимость основных средств          | $\overline{OC}$                                  |          |        |            |                     |                     |
| 9. Среднегодовая стоимость оборотных средств         | $\overline{O6C}$                                 |          |        |            |                     |                     |
| 10. Среднегодовая стоимость производственных средств | $\overline{CP} = \overline{OC} + \overline{O6C}$ |          |        |            |                     |                     |
| 11. Производительность труда                         | $ПТ =$                                           |          |        |            |                     |                     |
| 12. Зарплатоотдача                                   | $ЗО =$                                           |          |        |            |                     |                     |
| 13. Материалоотдача                                  | $МО =$                                           |          |        |            |                     |                     |
| 14. Ресурсоотдача                                    | $РО =$                                           |          |        |            |                     |                     |
| 15. Фондоотдача основных средств                     | $ФООС =$                                         |          |        |            |                     |                     |
| 16. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств    | $k_{об}^{O6C} =$                                 |          |        |            |                     |                     |
| 17. Коэффициент оборачиваемости средств производства | $k_{об}^{CP} =$                                  |          |        |            |                     |                     |

\* – Здесь используется полная себестоимость реализованной продукции (из отчета о финансовых результатах). Затраты берутся пропорционально структуре затрат на производство по элементам (пункт 6 пояснений к Бухгалтерскому балансу).

Оценка экстенсивности и интенсивности использования производственных ресурсов проводится на основе анализа влияния экстенсивных и интенсивных факторов на выручку (табл. П 8.3).

Таблица П 8.3

Анализ влияния факторов производства на выручку

| Наименование показателя                   | Факторная модель   | Изменение выручки от реализации продукции |              |                      |              |              |  |
|-------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------|--------------|--|
|                                           |                    | всего                                     |              | под влиянием фактора |              |              |  |
|                                           |                    | сумма                                     | уд.вес,<br>% | экстенсивного        |              | интенсивного |  |
| сумма                                     | уд.вес,<br>%       |                                           |              | сумма                | уд.вес,<br>% |              |  |
| 1. Трудовые ресурсы                       | $V = Ч \cdot ПТ$   |                                           | 100          |                      |              |              |  |
| – численность персонала                   |                    |                                           |              |                      |              | ×            |  |
| – производительность труда                |                    |                                           |              | ×                    |              |              |  |
| 2. Материальные ресурсы                   | $V = МЗ \cdot МО$  |                                           | 100          |                      |              |              |  |
| – размер материальных затрат              |                    |                                           |              |                      |              | ×            |  |
| – материалоотдача                         |                    |                                           |              | ×                    |              |              |  |
| 3. Основные фонды                         | $V = ОФ \cdot ФО$  |                                           | 100          |                      |              |              |  |
| – среднегодовая стоимость основных фондов |                    |                                           |              |                      |              | ×            |  |
| – фондоотдача                             |                    |                                           |              | ×                    |              |              |  |
| 4. Оборотные средства                     | $V = ОС \cdot Коб$ |                                           | 100          |                      |              |              |  |
| – средние остатки оборотных средств       |                    |                                           |              |                      |              | ×            |  |
| – оборачиваемость                         |                    |                                           |              | ×                    |              |              |  |

Форма анализа структуры и состояния основных фондов предприятия по данным Приложения к бухгалтерскому балансу представлена в табл. П 8.4, П 8.5.

Таблица П 8.4

## Анализ структуры основных производственных фондов предприятия

| Виды основных средств   | 201_ г.  |   | 201_ г.  |   | Изменение |                  |
|-------------------------|----------|---|----------|---|-----------|------------------|
|                         | тыс.руб. | % | тыс.руб. | % | тыс.руб.  | Темп прироста, % |
| Основные средства (ОС): |          |   |          |   |           |                  |
| – здания                |          |   |          |   |           |                  |
| – сооружения            |          |   |          |   |           |                  |
| – машины и оборудование |          |   |          |   |           |                  |
| – транспортные средства |          |   |          |   |           |                  |
| – инструмент, инвентарь |          |   |          |   |           |                  |
| – другие виды           |          |   |          |   |           |                  |
| Всего, в т.ч.           |          |   |          |   |           |                  |
| – активная часть ОС     |          |   |          |   |           |                  |
| – пассивная часть ОС    |          |   |          |   |           |                  |

Таблица П 8.5.

## Анализ состояния основных производственных фондов

| Наименование показателя     | Обозначение                      | 201_ г. | 201_ г. | Изменение (+, –) |
|-----------------------------|----------------------------------|---------|---------|------------------|
| Основные фонды, тыс.руб.:   |                                  |         |         |                  |
| а) первоначальная стоимость | Сп                               |         |         |                  |
| б) износ                    | И                                |         |         |                  |
| в) остаточная стоимость     | Со                               |         |         |                  |
| Коэффициент износа          | Кизн                             |         |         |                  |
| Коэффициент годности        | Кг                               |         |         |                  |
| Коэффициент обновления      | $K_{обн} = C_{вв} / C_{п}^{кг}$  |         |         |                  |
| Коэффициент выбытия         | $K_{выб} = C_{выб} / C_{п}^{нг}$ |         |         |                  |

Форма анализа эффективности использования капитала, вложенного в оборотные активы по показателям оборачиваемости, представлена в табл. П 8.6.



Таблица П 8.6.

## Показатели оборачиваемости оборотных средств предприятия

| Наименование показателя                                   | Обозначение,<br>формула<br>расчета | 20__ г. | 20__ г. | Изменение<br>(+, -) |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------|---------|---------|---------------------|
| 1. Выручка от реализации, тыс.руб.                        |                                    |         |         |                     |
| 2. Средний остаток оборотных средств, тыс.руб.            |                                    |         |         |                     |
| в т.ч. по видам оборотных средств:                        |                                    |         |         |                     |
| – запасов и затрат*                                       |                                    |         |         |                     |
| – готовой продукции                                       |                                    |         |         |                     |
| – дебиторской задолженности                               |                                    |         |         |                     |
| – денежных средств и КФВ                                  |                                    |         |         |                     |
| – прочих оборотных активов                                |                                    |         |         |                     |
| 3. Коэффициент оборачиваемости, обороты:                  |                                    |         |         |                     |
| – всех оборотных средств                                  |                                    |         |         |                     |
| – запасов и затрат*                                       |                                    |         |         |                     |
| – готовой продукции                                       |                                    |         |         |                     |
| – дебиторской задолженности                               |                                    |         |         |                     |
| – денежных средств и КФВ                                  |                                    |         |         |                     |
| – прочих оборотных активов                                |                                    |         |         |                     |
| 4. Средняя продолжительность 1 оборота, дни:              |                                    |         |         |                     |
| – всех оборотных средств                                  |                                    |         |         |                     |
| – запасов и затрат*                                       |                                    |         |         |                     |
| – готовой продукции                                       |                                    |         |         |                     |
| – дебиторской задолженности                               |                                    |         |         |                     |
| – денежных средств и КФВ                                  |                                    |         |         |                     |
| – прочих оборотных активов                                |                                    |         |         |                     |
| 6. Коэффициент загрузки оборотных средств в обороте, руб. |                                    |         |         |                     |

*Запасы и затраты\* (без учета готовой продукции, но с учетом НДС)*

Экономический эффект в результате ускорения оборачиваемости выражается в относительном высвобождении средств из оборота, а также в увеличении суммы выручки и прибыли (табл. П 8.7).

Таблица П 8.7.

Расчет влияния оборачиваемости на размер оборотных активов

| Оборотные активы             | Оборачиваемость, в днях |         |                                       | Влияние на размер оборотных активов, тыс.руб. |                          |
|------------------------------|-------------------------|---------|---------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------|
|                              | 20__ г.                 | 20__ г. | изменения (+, -), $\Delta\Pi_{об\ i}$ | высвобождение средств                         | доп. привлечение средств |
| 1. Текущие активы            |                         |         |                                       |                                               |                          |
| 2. Запасы и затраты          |                         |         |                                       |                                               |                          |
| 3. Готовая продукция         |                         |         |                                       |                                               |                          |
| 4. Дебиторская задолженность |                         |         |                                       |                                               |                          |
| 5. Денежные средства и КФВ   |                         |         |                                       |                                               |                          |
| 6. Прочие оборотные активы   |                         |         |                                       |                                               |                          |

Сумма высвобожденных средств из оборота в связи с ускорением ( $-\text{Э}$ ) или дополнительно привлеченных средств в оборот ( $+\text{Э}$ ) при замедлении оборачиваемости определяется по формуле:

$$\pm \text{Э} = \frac{B}{360} * \Delta\Pi_{об\ i}, \quad (\text{П } 8.1)$$

Сумма прибыли и уровень рентабельности являются основными показателями, характеризующими результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует предприятие и устойчивее ее финансовое состояние. Для анализа результатов хозяйственной деятельности анализируют динамику и структуру финансовых результатов по данным формы № 2 (табл. П 8.8).

Таблица П 8.8.

Анализ динамики чистой прибыли балансовым методом, тыс.руб.

| Наименование показателя                                        | 20__ г. | 20__ г. | Изменение чистой прибыли |                    |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|--------------------------|--------------------|
|                                                                |         |         | абсолютное               | балансовым методом |
| Выручка                                                        |         |         |                          |                    |
| Себестоимость                                                  |         |         |                          |                    |
| Валовая прибыль (убыток)                                       |         |         | -                        | -                  |
| Коммерческие расходы                                           |         |         |                          |                    |
| Управленческие расходы                                         |         |         |                          |                    |
| Прибыль (убыток) от продаж (Ппр)                               |         |         | -                        | -                  |
| Доходы от участия в других организациях                        |         |         |                          |                    |
| Проценты к получению                                           |         |         |                          |                    |
| Проценты к уплате                                              |         |         |                          |                    |
| Прочие доходы                                                  |         |         |                          |                    |
| Прочие расходы                                                 |         |         |                          |                    |
| Прибыль (убыток) до налогообложения (балансовая прибыль, Пбал) |         |         | -                        | -                  |
| Текущий налог на прибыль                                       |         |         |                          |                    |
| Изменение отложенных налоговых обязательств                    |         |         |                          |                    |
| Изменение отложенных налоговых активов                         |         |         |                          |                    |
| Прочее                                                         |         |         |                          |                    |
| Чистая прибыль (убыток)* (ЧП)                                  |         |         |                          |                    |

\* расчетные величины чистой прибыли, рассчитанные по абсолютному значению и балансовым методом должны быть идентичными.

Относительными показателями эффективности, сопоставляющими результаты с затратами, являются *показатели рентабельности*. Динамика показателей рентабельности анализируется в табличной форме (табл. П 8.9).

## Показатели рентабельности предприятия, %

| Наименование показателя                                      | Обозначение,<br>формула расчета                                     | 20__ г. | 20__ г. | Темп<br>роста,<br>% |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------------------|
| Рентабельность продаж<br>(по прибыли от продаж)              | $R_{пр} (ROS)$<br>$(R_{пр} = \frac{П_{пр}}{В} \times 100\%)$        |         |         |                     |
| Рентабельность продаж<br>(по чистой прибыли)                 | $R_{пр}^* (ROS^*)$<br>$(R_{пр}^* = \frac{ЧП}{В} \times 100\%)$      |         |         |                     |
| Рентабельность производства<br>(общая рентабельность)        | $R_{произв.}$<br>$(R_{пр} = П_{бал}/(\overline{СП}))$               |         |         |                     |
| Рентабельность собственного<br>капитала                      | $РСК (ROE)$<br>$(РСК = ЧП/\overline{СК})$                           |         |         |                     |
| Рентабельность<br>инвестированного<br>(совокупного) капитала | $РК (ROIC)$<br>$(ROIC = EBIT \times (1 - Н_{пр})/\overline{ВБ})$    |         |         |                     |
| Рентабельность активов                                       | $РА (ROA)$<br>$(РА = ЧП/\overline{ВБ}_A)$                           |         |         |                     |
| Рентабельность продукции<br>(по чистой прибыли)              | $R_{прод.} (ROM)$<br>$(R_{прод.} = \frac{ЧП}{С_{пр}} \times 100\%)$ |         |         |                     |

По полученным результатам анализа делаются общие выводы об эффективности хозяйственной деятельности предприятия, направлениях ее развития, выявленных негативных тенденциях. Для раскрытия и оценки причин наиболее существенных трендов хозяйственной деятельности проводится более детальный анализ эффективности использования производственных ресурсов, в том числе с использованием факторного анализа.

## Приложение 9

### Финансовый анализ деятельности предприятия

#### *Анализ динамики и структуры баланса*

В табличной форме (табл. П 9.1 – П.9.4) анализируется динамика и структура активов, пассивов, дебиторской и кредиторской задолженности.

*Таблица П 9.1.*

#### Анализ динамики и структуры активов

| Актив                               | 201_г.   |            | 201_г.   |            | Изменения (+, -) |            |               |
|-------------------------------------|----------|------------|----------|------------|------------------|------------|---------------|
|                                     | тыс.руб. | уд. вес, % | тыс.руб. | уд. вес, % | тыс.руб.         | уд. вес, % | темп роста, % |
| 1. Внеоборотные активы, в т.ч.:     |          |            |          |            |                  |            |               |
| – основные средства                 |          |            |          |            |                  |            |               |
| 2. Оборотные активы, в т.ч.:        |          |            |          |            |                  |            |               |
| – запасы                            |          |            |          |            |                  |            |               |
| – дебиторская задолженность         |          |            |          |            |                  |            |               |
| – краткосрочные финансовые вложения |          |            |          |            |                  |            |               |
| – денежные средства                 |          |            |          |            |                  |            |               |
| Всего активы                        |          |            |          |            |                  |            |               |

Таблица П 9.2.

## Анализ динамики и структуры пассивов

| Пассив                                            | 20__ г.  |            | 20__ г.  |            | Изменение |            |               |
|---------------------------------------------------|----------|------------|----------|------------|-----------|------------|---------------|
|                                                   | тыс.руб. | уд. вес, % | тыс.руб. | уд. вес, % | тыс.руб.  | уд. вес, % | темп роста, % |
| 1. Капитал и резервы, в т.ч.:                     |          |            |          |            |           |            |               |
| – уставный капитал                                |          |            |          |            |           |            |               |
| – добавочный капитал                              |          |            |          |            |           |            |               |
| – резервный капитал                               |          |            |          |            |           |            |               |
| – нераспределенная прибыль<br>(непокрытый убыток) |          |            |          |            |           |            |               |
| 2. Долгосрочные обязательства                     |          |            |          |            |           |            |               |
| 3. Краткосрочные обязательства, в т.ч.:           |          |            |          |            |           |            |               |
| – займы и кредиты                                 |          |            |          |            |           |            |               |
| – кредиторская задолженность                      |          |            |          |            |           |            |               |
| Всего пассивы                                     |          |            |          |            |           |            |               |

Таблица П 9.3.

## Анализ состава и динамики дебиторской задолженности

| Наименование показателя                            | 20__ г.  |            | 20__ г.  |            | Изменение |            |               |
|----------------------------------------------------|----------|------------|----------|------------|-----------|------------|---------------|
|                                                    | тыс.руб. | уд. вес, % | тыс.руб. | уд. вес, % | тыс.руб.  | уд. вес, % | темп роста, % |
| 1. Дебиторская задолженность, в т.ч.:              |          |            |          |            |           |            |               |
| – покупатели и заказчики                           |          |            |          |            |           |            |               |
| – авансы выданные                                  |          |            |          |            |           |            |               |
| – прочие дебиторы                                  |          |            |          |            |           |            |               |
| 2. Просроченная дебиторская задолженность, в т.ч.: |          |            |          |            |           |            |               |
| – длительностью свыше 3-х месяцев                  |          |            |          |            |           |            |               |
| 3. Дебиторская задолженность, всего                |          |            |          |            |           |            |               |

Таблица П 9.4.

## Анализ состояния и динамики займов и кредиторской задолженности

| Наименование показателя                             | 20__ г.  |            | 20__ г.  |            | Изменение |            |               |
|-----------------------------------------------------|----------|------------|----------|------------|-----------|------------|---------------|
|                                                     | тыс.руб. | уд. вес, % | тыс.руб. | уд. вес, % | тыс.руб.  | уд. вес, % | темп роста, % |
| 1. Долгосрочные кредиты и займы                     |          |            |          |            |           |            |               |
| 2. Краткосрочные кредиты и займы                    |          |            |          |            |           |            |               |
| 3. Кредиторская задолженность, в т.ч.:              |          |            |          |            |           |            |               |
| – поставщики и подрядчики                           |          |            |          |            |           |            |               |
| – персонал организации                              |          |            |          |            |           |            |               |
| – государственные внебюджетные фонды                |          |            |          |            |           |            |               |
| – налоги и сборы                                    |          |            |          |            |           |            |               |
| – прочие кредиторы                                  |          |            |          |            |           |            |               |
| 4. Просроченная кредиторская задолженность, в т.ч.: |          |            |          |            |           |            |               |
| – свыше 3-х месяцев                                 |          |            |          |            |           |            |               |
| 5. Итого обязательства                              |          |            |          |            |           |            |               |



### Оценка финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость предприятия достигается при таком состоянии финансовых ресурсов, которое обеспечивает развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска. Важнейшим показателем финансового состояния предприятия является обеспеченность материальных оборотных средств (запасов и затрат) необходимыми источниками финансирования. Излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат определяется в виде разницы величины источников средств и величин запасов и затрат. Он является критерием оценки финансовой устойчивости предприятия (табл. П 9.5 – П 9.6).

Таблица П 9.5.

#### Оценка наличия источников финансирования запасов

| Наличие источников финансирования                                                                                                                                                            | Обеспеченность запасов источниками финансирования                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| собственных оборотных средств (СОС):<br>$СОС = СК - ВОА$ ,<br>где СОС – собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал);<br>СК – собственный капитал;<br>ВОА – внеоборотные активы | излишек (+), недостаток (–) собственных оборотных средств<br>$\pm СОС = СОС - З$ ,<br>где $\pm СОС$ – прирост (излишек) собственных оборотных средств;<br>З – запасы; |
| собственных и долгосрочных заемных источников (СДИ):<br>$СДИ = СК - ВОА + ДКЗ$ ; $СДИ = СОС + ДКЗ$ ,<br>где ДКЗ – долгосрочные кредиты и займы                                               | излишек (+), недостаток (–) собственных и долгосрочных источников финансирования запасов<br>$\pm СДИ = СДИ - З$ ;                                                     |
| общая величина основных источников формирования запасов (ОИЗ):<br>$ОИЗ = СДИ + ККЗ$ ,<br>где ККЗ – краткосрочные кредиты и займы                                                             | излишек (+), недостаток (–) общей величины основных источников покрытия запасов<br>$\pm ОИЗ = ОИЗ - З$ .                                                              |

Показатели обеспеченности запасов соответствующими источниками финансирования трансформируются в трехмерную модель, которая характеризует тип финансовой устойчивости предприятия:

$$M = (\pm\text{СОС}; \pm\text{СДИ}; \pm\text{ОИЗ})$$

(П 9.1)

Таблица П 9.6.

## Типы финансовой устойчивости предприятия

| тип финансовой устойчивости                  | трехмерная модель | источник финансирования запасов                                                                                                                                         | краткая характеристика финансовой устойчивости                                                                                                                        |
|----------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Абсолютная финансовая устойчивость           | $M1 = (1; 1; 1)$  | собственные оборотные средства<br>(чистый оборотный капитал)<br>$\pm\text{СОС} \geq 0;$<br>$\pm\text{СДИ} \geq 0;$<br>$\pm\text{ОИЗ} \geq 0$                            | высокий уровень платежеспособности<br>предприятие не зависит от внешних кредиторов                                                                                    |
| Нормальная финансовая устойчивость           | $M2 = (0; 1; 1)$  | собственные оборотные средства + долгосрочные кредиты и займы<br>$\pm\text{СОС} < 0;$<br>$\pm\text{СДИ} \geq 0;$<br>$\pm\text{ОИЗ} \geq 0$                              | нормальная платежеспособность<br>рациональное использование заемных средств<br>высокая доходность текущей деятельности                                                |
| Неустойчивое финансовое состояние            | $M3 = (0; 0; 1)$  | собственные оборотные средства + долгосрочные кредиты и займы + краткосрочные кредиты и займы<br>$\pm\text{СОС} < 0;$<br>$\pm\text{СДИ} < 0;$<br>$\pm\text{ОИЗ} \geq 0$ | нарушение нормальной платежеспособности<br>возникает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования<br>возможно восстановление платежеспособности |
| Кризисное (критическое) финансовое состояние | $M4 = (0; 0; 0)$  | $\pm\text{СОС} < 0;$<br>$\pm\text{СДИ} < 0;$<br>$\pm\text{ОИЗ} < 0$                                                                                                     | предприятие полностью неплатежеспособно и находится на грани банкротства                                                                                              |

Устойчивость предприятия оценивается также по степени зависимости предприятия от заемных средств, по степени маневренности собственного капитала и т.п. Для этих целей в рамках анализа финансовой устойчивости рассчитываются относительные показатели, позволяющие увидеть различные аспекты финансовой

устойчивости (табл. П 9.7). При проведении анализа финансовой устойчивости по представленным выше показателям необходимо раскрыть их содержание, проиллюстрировать графически динамику в сравнении с контрольным значением.

Таблица П 9.7.

Относительные показатели финансовой устойчивости предприятия

| Наименование показателя                                                           | Формула расчета                   | 20__ г. | 20__ г. | Темп роста, % | Контрольное значение |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------|---------|---------------|----------------------|
| 1. Коэффициент автономии (финансовой независимости)                               | $КА = СК/ВБ$                      |         |         |               | $\geq 0,5$           |
| 2. Коэффициент финансовой зависимости                                             | $КФЗ = ЗК/ВБ$                     |         |         |               | $\leq 0,5$           |
| 3. Коэффициент финансовой устойчивости                                            | $КФУ = (СК+ДП)/ВБ$                |         |         |               | $\geq 0,7$           |
| 4. Коэффициент финансового риска (финансовый леверидж)                            | $КФР = ЗК/СК$                     |         |         |               | $\leq 1,0^*$         |
| 5. Коэффициент инвестирования                                                     | $КИ = СК/ВА$                      |         |         |               | $> 1,0$              |
| 6. Коэффициент маневренности                                                      | $КМ = ФК/СК$                      |         |         |               | $\geq 0,5$           |
| 7. Коэффициент мобильности (обеспеченности ОА собственными оборотными средствами) | $Кмоб = ФК/ОА$                    |         |         |               | $\geq 0,1$           |
| 8. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами | $КОЗЗ = ФК/ЗЗ$                    |         |         |               | $\geq 0,1$           |
| 9. Функционирующий капитал (ФК)                                                   | $ФК = СК+ДО-ВА$<br>$ФК = ОА - КО$ |         |         |               |                      |

\* – для многих производственных предприятий (организаций) это значение считается завышенным

### Оценка ликвидности и платежеспособности

Внешним проявлением финансового состояния предприятия, ее устойчивости является платежеспособность, которая является наиболее существенным фактором кредитоспособности

и следовательно ее уровень важен не только для предприятия с целью оценки и прогнозирования финансовой деятельности, но и для внешних инвесторов, контрагентов. В рамках оценки платежеспособности проводятся расчеты по определению ликвидности предприятия и ликвидности ее баланса (табл. П 9.8 – П 9.9).

Таблица П 9.8.

Группировка статей баланса для анализа ликвидности

| Шифр      | Наименование                | Содержание                                | 20__ г. | 20__ г. |
|-----------|-----------------------------|-------------------------------------------|---------|---------|
| A1        | наиболее ликвидные активы   | денежные средства и КФВ                   |         |         |
| A2        | быстро реализуемые активы   | дебиторская задолженность и прочие активы |         |         |
| A3        | медленно реализуемые активы | запасы и затраты                          |         |         |
| A4        | трудно реализуемые активы   | внеоборотные активы                       |         |         |
| <i>ТА</i> | <i>Текущие активы</i>       | <i>A1 + A2 + A3</i>                       |         |         |
| П1        | самые срочные пассивы       | кредиторская задолженность                |         |         |
| П2        | краткосрочные пассивы       | краткосрочные кредиты и займы             |         |         |
| П3        | долгосрочные пассивы        | долгосрочные кредиты и заемные средства   |         |         |
| П4        | постоянные пассивы          | капитал и резервы                         |         |         |
| <i>ТП</i> | <i>Текущие пассивы</i>      | <i>П1 + П2</i>                            |         |         |

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги сгруппированных статей актива и пассива. Баланс считается абсолютно ликвидным, а предприятие финансово устойчивым при соблюдении балансовых пропорций:

$$A1 > П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 < П4, \quad (П 9.2)$$

где  $A_i$  – сгруппированные по степени ликвидности и расположенные в порядке ее убывания статьи актива баланса;

$П_i$  – объединенные по срокам погашения и расположенные в порядке их возрастания статьи пассива баланса.

## Балансовые пропорции

| Группы статей баланса<br>(i) | Покрытие<br>(Актив $A_i t$ ) |         | Обязательства<br>(Пассив $\Pi_i t$ ) |         | Излишек (+),<br>недостаток (-)<br>платежных средств |         |
|------------------------------|------------------------------|---------|--------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------|---------|
|                              | 20__ г.                      | 20__ г. | 20__ г.                              | 20__ г. | 20__ г.                                             | 20__ г. |
| 1                            |                              |         |                                      |         |                                                     |         |
| 2                            |                              |         |                                      |         |                                                     |         |
| 3                            |                              |         |                                      |         |                                                     |         |
| 4                            |                              |         |                                      |         |                                                     |         |

Оценка степени платежеспособности предприятия дополняется показателями ликвидности (табл. П 9.10). Полученные значения показателей отображаются на графиках.

Таблица П 9.10.

## Показатели ликвидности предприятия

| Наименование показателя                                      | Формула расчета                                                  | 20__ г. | 20__ г. | Темп роста, % | Контрольное значение |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------------|----------------------|
| 1. Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия)    | $K_{\text{тл}} = (A_1 + A_2 + A_3) - \text{РБП} / \Pi_1 + \Pi_2$ |         |         |               | от 1 до 2*           |
| 2. Коэффициент быстрой ликвидности                           | $K_{\text{бл}} = (A_1 + A_2) / \Pi_1 + \Pi_2$                    |         |         |               | от 0,4 до 0,8**      |
| 3. Коэффициент абсолютной (срочной, критической) ликвидности | $K_{\text{ал}} = A_1 / \Pi_1 + \Pi_2$                            |         |         |               | $\geq 0,2$           |

\* – в некоторых источниках также указывается пороговое значение больше 2, или от 1,5 до 2;

\*\* – в некоторых источниках также указывается пороговое значение больше 0,8, или от 0,6 до 1,0;

Для оценки риска банкротства и оценки кредитоспособности предприятий используются дискриминантные факторные модели известных западных экономистов Альтмана, Лиса, Таффлера, Тишоу и др., разработанные с помощью многомерного дискриминантного анализа (табл. П 9.11).

## Шкала вероятности банкротства по модели Альтмана

| Значение $Z$ | Вероятность банкротства |
|--------------|-------------------------|
| до 1,8*      | очень высокая           |
| 1,81 – 2,7   | высокая                 |
| 2,71 – 2,99  | средняя                 |
| от 3,0       | низкая                  |

Классическая модель Альтмана определения кредитоспособности субъектов хозяйствования включает пять финансовых коэффициента:

$$Z = 1,2 \frac{\text{ЧОК}}{\text{ВБ}} + 1,4 \frac{\text{НК}}{\text{ВБ}} + 3,3 \frac{\text{БП}}{\text{ВБ}} + 0,6 \frac{\text{УК}}{\text{ЗК}} + 1,0 \frac{\text{В}}{\text{ВБ}}, \quad (\text{П } 9.3)$$

Учитывая многообразие показателей финансовой устойчивости, различие в уровне их критических оценок и возникающие в связи с этим сложности в оценке риска банкротства, рекомендуется производить *интегральную балльную оценку финансовой устойчивости*. Сущность этой методики заключается в классификации предприятий по степени риска исходя из фактического уровня показателей финансовой устойчивости и рейтинга каждого показателя, выраженного в баллах (табл. 9.12).

I класс - предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющем быть уверенным в возврате заемных средств;

II класс - предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, но еще не рассматриваются как рискованные;

III класс - проблемные предприятия. Здесь вряд ли существует риск потери средств, но полное получение процентов представляется сомнительным;

IV класс - предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению. Кредиторы рискуют потерять свои средства и проценты;

V класс - предприятия высочайшего риска, практически несостоятельные.

Группировка предприятий по критериям оценки  
финансового состояния

| Показатель                                                  | Границы классов согласно критериям |                    |                        |                       |                      |                       |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
|                                                             | I класс,<br>баллы                  | II класс,<br>баллы | III<br>класс,<br>баллы | IV<br>класс,<br>баллы | V<br>класс,<br>баллы | VI<br>класс,<br>баллы |
| 1. Коэффициент абсолютной ликвидности                       | 0,25 и выше – 20                   | 0,2 – 16           | 0,15 – 12              | 0,1 – 8               | 0,05 – 4             | менее 0,05 – 0        |
| 2. Коэффициент быстрой ликвидности                          | 1,0 и выше – 18                    | 0,9 – 15           | 0,8 – 12               | 0,7 – 9               | 0,6 – 6              | менее 0,5 – 0         |
| 3. Коэффициент текущей ликвидности                          | 2,0 и выше – 16,5                  | 1,9÷1,7 – 15÷12    | 1,6÷1,4 – 10,5÷7,5     | 1,3÷1,1 – 6÷3         | 1,0÷1,5 – 1,5        | менее 0,5 – 0         |
| 4. Коэффициент финансовой независимости                     | 0,6 и выше – 17                    | 0,59÷0,54 – 15÷12  | 0,53÷0,43 – 11,4÷7,4   | 0,42÷0,41 – 6,6÷1,8   | 0,4 – 1              | менее 0,5 – 0         |
| 5. Коэффициент мобильности                                  | 0,5 и выше – 15                    | 0,4 – 12           | 0,3 – 9                | 0,2 – 6               | 0,1 – 3              | менее 0,1 – 0         |
| 6. Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом | 1,0 и выше – 15                    | 0,9 – 12           | 0,8 – 9                | 0,7 – 6               | 0,6 – 3              | менее 0,5 – 0         |
| Минимальное значение границы                                | 100                                | 85 – 64            | 63,9 – 56,9            | 41,6 – 28,3           | 18                   | –                     |

Таблица П 9.13.

Обобщая оценка финансовой устойчивости  
анализируемого предприятия

| Номер<br>показателя | На начало года                    |                      | На конец года                        |                      |
|---------------------|-----------------------------------|----------------------|--------------------------------------|----------------------|
|                     | фактический<br>уровень показателя | количество<br>баллов | фактический<br>уровень<br>показателя | количество<br>баллов |
| 1.                  |                                   |                      |                                      |                      |
| 2.                  |                                   |                      |                                      |                      |
| 3.                  |                                   |                      |                                      |                      |
| 4.                  |                                   |                      |                                      |                      |
| 5.                  |                                   |                      |                                      |                      |
| 6.                  |                                   |                      |                                      |                      |
| Итого               | –                                 |                      | –                                    |                      |

Основные итоги анализа должны быть приведены в виде аналитического заключения по результатам финансово-хозяйственной деятельности предприятия за анализируемый период.



## Приложение 10

### Анализ денежных потоков предприятия

Анализ и управление денежным потоком позволяют определить его оптимальный уровень, способность предприятия рассчитаться по своим текущим обязательствам и осуществлять инвестиционную деятельность.

Анализ отчета о движении денежных средств (ОДДС) позволяет углубить и скорректировать выводы относительно ликвидности и платежеспособности организации, ее будущего финансового потенциала, полученные предварительно на основе статичных показателей в ходе традиционного финансового анализа. ОДДС отражает весь объем поступления и расходования ДС в разрезе текущей, инвестиционной и финансовой видов хозяйственной деятельности и по предприятию в целом на основе данных бухгалтерского учета. ОДДС формируется *косвенным* и *прямым* методами, которые различаются полнотой представления данных, исходной информацией и другими параметрами.

1. *Косвенный* метод направлен на получение данных, характеризующих чистый денежный поток предприятия в отчетном периоде. Источником информации являются отчетный баланс и отчет о финансовых результатах. Чистые денежные потоки по видам деятельности (таблица П 10.1).

Таблица П 10.1

Чистые денежные потоки по видам деятельности

| По операционной деятельности                                                                                                          | По инвестиционной деятельности                                                                                                                          | По финансовой деятельности                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $\text{ЧДП}_0 = \text{ЧП} + \text{АОС} + \text{АНА} \pm \Delta\text{ДЗ} \pm \Delta\text{ЗТМ} \pm \Delta\text{КЗ} \pm \Delta\text{Р},$ | $\text{ЧДП}_И = \text{РОС} + \text{РНА} + \text{РДФИ} + \text{РСА} + \text{ДП} - \text{ПОС} - \Delta\text{НКС} - \text{ПНА} - \text{ПДФИ} - \text{ВСА}$ | $\text{ЧДП}_Ф = \text{ПСК} + \text{ПДК} + \text{ПКК} + \text{БЦФ} - \text{ВДК} - \text{ВКК} - \text{ДУ}$                 |
| <p>где ЧП - сумма чистой прибыли;<br/>АОС - сумма амортизации основных средств;</p>                                                   | <p>где РОС - сумма реализации выбывших основных средств;<br/>РНА - сумма реализации выбывших нематериальных активов;</p>                                | <p>где ПСК - сумма дополнительно привлеченного из внешних источников собственного акционерного или паевого капитала;</p> |

| По операционной деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | По инвестиционной деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | По финансовой деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>АНА - сумма амортизации нематериальных активов;</p> <p>ΔДЗ - прирост (снижение) суммы дебиторской задолженности;</p> <p>ΔЗТМ - прирост (снижение) суммы запасов товарно-материальных ценностей, входящих состав оборотных активов;</p> <p>ΔКЗ - прирост (снижение) суммы кредиторской задолженности;</p> <p>ΔР - прирост (снижение) суммы резервного и других страховых фондов.</p> | <p>РДФИ - сумма реализации долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля предприятия;</p> <p>РСА - сумма повторной реализации ранее выкупленных собственных акций;</p> <p>ДП - сумма дивидендов (процентов), полученных предприятием по долгосрочным финансовым инструментам инвестиционного портфеля;</p> <p>ПОС - сумма приобретенных основных средств;</p> <p>ΔНКС - сумма прироста незавершенного капитального строительства;</p> <p>ПНА - сумма приобретения нематериальных активов;</p> <p>ПДФИ - сумма приобретения долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля предприятия;</p> <p>ВСА - сумма выкупленных собственных акций.</p> | <p>ПДК - сумма дополнительно привлеченных долгосрочных кредитов;</p> <p>ПКК - сумма дополнительно привлеченных краткосрочных кредитов и займов;</p> <p>БЦФ - сумма средств, поступивших в порядке безвозмездного целевого финансирования предприятия;</p> <p>ВДК - сумма выплаты (погашения) основного долга по долгосрочным кредитам и займам;</p> <p>ВКК - сумма выплаты (погашения) основного долга по краткосрочным кредитам и займам;</p> <p>ДУ - сумма дивидендов (процентов), уплаченных собственникам предприятия (акционерам) на вложенный капитал (акции, паи и т.п.).</p> |

2. При использовании *прямого* метода расчета денежных потоков используются непосредственные данные бухгалтерского учета, характеризующие все виды поступлений и расходования денежных средств.

Различия полученных результатов расчета денежных потоков прямым и косвенным методом относятся только к операционной деятельности предприятия:

$$\text{ЧДП}_0 = \text{РП} + \text{ПП} - \text{ЗТМ} - \text{ЗПОП} - \text{ЗПАУ} - \text{НББ} - \text{НПВФ} - \text{ПВ} \quad (\text{П } 10.1)$$

где РП – сумма денежных средств, полученных от реализации продукции;

ПП – сумма прочих поступлений денежных средств в процессе операционной деятельности;

ЗТМ – сумма денежных средств, выплаченных за приобретение сырья, материалов и полуфабрикатов у поставщиков;

ЗПОП – сумма заработной платы, выплаченной оперативному персоналу;

ЗПАУ – сумма заработной платы, выплаченной административно-управленческому персоналу;

НББ - сумма налоговых платежей, перечисленная в бюджет;

НПВФ – сумма налоговых платежей, перечисленная во внебюджетные фонды;

ПВ – сумма прочих выплат денежных средств в процессе операционной деятельности.

Расчеты суммы чистого денежного потока предприятия по инвестиционной и финансовой деятельности, осуществляются по тем же алгоритмам, что и при косвенном методе.

Анализ денежного потока организации *косвенным* методом проводится по форме, представленной в таблице П.10.2.

На основании сформированного косвенным методом ОДДС определить потенциал формирования предприятием основного внутреннего источника финансирования своего развития – чистого денежного потока по операционной и инвестиционной деятельности, а также выявить динамику всех факторов, влияющих на его формирование.

Таблица П 10.2

Отчет о движении ДС предприятия, разработанный  
косвенным методом

| Показатель                                                                                        | Денежный поток     |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
|                                                                                                   | положи-<br>тельный | отрица-<br>тельный |
| <i>I. Денежные потоки по операционной деятельности</i>                                            |                    |                    |
| Чистая прибыль предприятия                                                                        | х                  |                    |
| Амортизационные отчисления по основным средствам                                                  | х                  |                    |
| Амортизационные отчисления по нематериальным активам                                              | х                  |                    |
| Изменение суммы дебиторской задолженности                                                         |                    |                    |
| прирост                                                                                           |                    | х                  |
| снижение                                                                                          | х                  |                    |
| Изменение суммы запасов товарно-материальных ценностей                                            |                    |                    |
| прирост                                                                                           |                    | х                  |
| снижение                                                                                          | х                  |                    |
| Изменение суммы кредиторской задолженности                                                        |                    |                    |
| прирост                                                                                           | х                  |                    |
| снижение                                                                                          |                    | х                  |
| Изменение суммы резервного и других страховых фондов                                              |                    |                    |
| прирост                                                                                           |                    | х                  |
| снижение                                                                                          | х                  |                    |
| Общий объем денежных потоков по операционной деятельности                                         | х                  | х                  |
| Сумма чистого денежного потока по операционной деятельности                                       | х                  | х                  |
| <i>II. Денежные потоки по инвестиционной деятельности</i>                                         |                    |                    |
| Реализация основных средств                                                                       | х                  |                    |
| Реализация нематериальных активов                                                                 | х                  |                    |
| Реализация долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля                          | х                  |                    |
| Повторная реализация ранее выкупленных собственных акций                                          | х                  |                    |
| Дивиденды (проценты), полученные по долгосрочным финансовым инструментам инвестиционного портфеля | х                  |                    |
| Приобретение основных средств                                                                     |                    | х                  |
| Прирост незавершенного капитального строительства                                                 |                    | х                  |

Продолжение таблицы П 10.2

| Показатель                                                                                             | Денежный поток     |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
|                                                                                                        | положи-<br>тельный | отрица-<br>тельный |
| Приобретение нематериальных активов                                                                    |                    | х                  |
| Приобретение долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля                             |                    | х                  |
| Выкуп собственных акций                                                                                |                    | х                  |
| Общий объем денежных потоков по инвестиционной деятельности                                            | х                  | х                  |
| Сумма чистого денежного потока по инвестиционной деятельности                                          | х                  | х                  |
| <i>III. Денежные потоки по финансовой деятельности</i>                                                 |                    |                    |
| Дополнительно привлеченный из внешних источников собственный акционерный или паевой капитал            | х                  |                    |
| Дополнительно привлеченные долгосрочные кредиты и займы                                                | х                  |                    |
| Дополнительно привлеченные краткосрочные кредиты и займы                                               | х                  |                    |
| Средства, поступившие в порядке безвозмездного целевого финансирования                                 | х                  |                    |
| Выплата (погашение) основного долга по долгосрочным кредитам и займам                                  |                    | х                  |
| Выплата (погашение) основного долга по краткосрочным кредитам и займам                                 |                    | х                  |
| Дивиденды (проценты), уплаченные собственниками (акционерами) на вложенный капитал (акции, паи и т.д.) |                    | х                  |
| Общий объем денежных потоков по финансовой деятельности                                                | х                  | х                  |
| Сумма чистого денежного потока по финансовой деятельности                                              | х                  | х                  |
| <i>IV. Денежные потоки по предприятию в целом</i>                                                      |                    |                    |
| Общий объем денежных потоков по всем видам хозяйственной деятельности                                  | х                  | х                  |
| Сумма чистого денежного потока по всем видам хозяйственной деятельности                                | х                  | х                  |

### Оценка риска финансово-хозяйственной деятельности

Предприятие является источником риска, который возникает на основе факторов производственного и финансового характера, которые формируют соответствующие расходы предприятия. Управление ими происходит в условиях свободы выбора источников финансирования и источников формирования затрат производственного характера, что может быть отражено с помощью финансового и производственного (операционного) левеиджей (рычагов).

1. *Финансовый левеидж* характеризует влияние структуры капитала на величину прибыли предприятия.

*Эффект ФЛ* – приращение к рентабельности собственного капитала, получаемое благодаря использованию заемного капитала.

$$\text{ЭФР} = (1 - \%_{\text{НПР}}) \times (\text{ЭР}_A - \text{рс}^{\text{кр}}) \times \text{ЗК} / \text{СК}, \quad (\text{П } 11.1)$$

где  $\text{ЭФР}_{\text{з-е}}$  – эффект финансового рычага,

$\%_{\text{НПР}}$  – ставка налога на прибыль,

$\text{ЭР}_A$  – экономическая рентабельность активов,

$$\text{ЭР}_A = \frac{\text{НРЭИ}}{\text{Актив}} \times 100, \quad (\text{П } 11.2)$$

НРЭИ – нетто-результат эксплуатации инвестиций (балансовая прибыль, восстановленная за счет прибавления процентов за кредит, относимых на себестоимость);

$\text{рс}^{\text{кр}}$  – средняя расчётная ставка процента за кредит,

$\text{ЗК}$  – величина заемного капитала,

$\text{СК}$  – величина собственного капитала.

2. *Производственный (операционный) левеидж* характеризует взаимосвязь структуры себестоимости, объема выпуска и продаж и прибыли и показывает на сколько процентов изменится прибыль от продаж при изменении выручки от продаж на 1 %. Чувствительность прибыли к изменению объема продаж может быть разной на предприятиях, имеющих различное соотношение постоянных и переменных затрат: чем ниже удельный вес постоянных затрат в общей сумме затрат, тем в большей степени изменяется величина прибыли по отношению к темпам изменения выручки.

## Оценка операционного рычага на основе маржинального анализа

| Показатель                                         | Обозначение,<br>формула расчета  | 20__ г. | 20__ г. | Изменен<br>ие (+,-) |
|----------------------------------------------------|----------------------------------|---------|---------|---------------------|
| Выручка от реализации                              | В                                |         |         |                     |
| Себестоимость, в т.ч.:*                            | С                                |         |         |                     |
| – переменные затраты                               | $З_{пер}$                        |         |         |                     |
| – постоянные затраты                               | $З_{п}$                          |         |         |                     |
| Прибыль                                            | $\Pi = В - С$                    |         |         |                     |
| Валовая маржа<br>(маржинальная прибыль)            | $ВМ = В - З_{пер} = \Pi + З_{п}$ |         |         |                     |
| Коэффициент валовой маржи<br>(ценовой коэффициент) | $K_{ВМ} = ВМ/В$                  |         |         |                     |
| Точка безубыточности                               | $ТБ = З_{п}/ K_{ВМ}$             |         |         |                     |
| Запас финансовой<br>прочности, тыс.руб.            | $ЗФП = В - ТБ$                   |         |         |                     |
| Запас финансовой<br>прочности, %                   | $ЗФП_{\%} = ЗФП/В \cdot 100\%$   |         |         |                     |
| Сила воздействия<br>операционного рычага           | $СВОР = ВМ/\Pi$                  |         |         |                     |

\*В маржинальном анализе (операционном анализе) объем производства принимается равным объему реализации, соответственно для этого анализа необходимо взять полную себестоимость реализованной продукции из формы №2 (с учетом коммерческих и управленческих) расходов.

Проявление механизма операционного рычага имеет особенности:

1) положительное его воздействие начинает проявляться после точки безубыточности. Предприятие обязано возмещать свои постоянные затраты независимо от конкретного объема продаж, поэтому чем выше сумма постоянных затрат, тем позже при прочих равных условиях оно достигнет точки безубыточности;

2) по мере удаления от точки безубыточности операционный рычаг начинает снижаться. Каждый последующий процент прироста объема продаж будет приводить ко все меньшему темпу прироста суммы прибыли;

3) при любом снижении объема продаж в еще большей степени будет уменьшаться размер прибыли;

4) между эффектом операционного рычага и прибылью существует обратная зависимость: операционный рычаг является инструментом, уравнивающим соотношение уровня доходности и уровня риска в процессе осуществления производственной деятельности;

5) эффект операционного рычага проявляется только в коротком периоде, как только в процессе увеличения объема продаж происходит очередной скачок суммы постоянных затрат, предприятию необходимо преодолеть новую точку безубыточности или приспособить к ней свою производственную деятельность (после такого скачка эффект операционного рычага проявляется в новых условиях хозяйствования по-новому).

На основании оценки левэриджей формируются рекомендации по выбору источников финансирования предприятия и источников формирования затрат производственного характера с учетом следующих положений:

1) сочетание высокого операционного рычага с мощным финансовым рычагом будет губительно для предприятия, так как мультиплицируются одновременно неблагоприятные эффекты;

2) снижения суммарного воздействия двух левэриджей (совокупного риска) сводится к выбору одного из трех вариантов:

- высокий уровень операционного рычага может сочетаться со средним и слабым уровнем финансового рычага;
- низкий уровень операционного рычага позволяет проводить агрессивную политику заимствований и генерировать высокий уровень финансового рычага;
- умеренный операционный рычаг и умеренный финансовый рычаг.



### Сбалансированная система показателей: основные положения и правила разработки

*Сбалансированная система показателей* (ССП) определяется как система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по совокупности логически взаимосвязанных показателей, подобранной таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения стратегии организации) аспекты ее деятельности.

В основе формирования ССП лежат следующие положения:

– набор показателей определяется стратегией предприятия, а не заменяет ее, поэтому к разработке ССП можно приступить только после того, как стратегия сформирована;

– реализация выбранной стратегии возможна только тогда, когда все стратегические цели будут детализированы и взаимоувязаны по различным уровням управления предприятием, то есть стратегия будет "транслирована" на все уровни управления в показателях, соответствующих каждому уровню;

– управлять можно только тем, что можно измерить, следовательно, необходимо научиться оценивать не только материальные, но и нематериальные ресурсы предприятия;

– слепая вера в единственный показатель опасна, поэтому необходимо выбрать ограниченный набор так называемых ключевых показателей эффективности, или результативности (*Key Performance Indicators, KPI*) как финансового, так и нефинансового характера, которые оказывают наибольшее влияние на достижение стратегических целей предприятия;

– набор оценочных показателей является характерным для данного предприятия и для определенной стратегии. Поэтому, во-первых, не существует универсальной системы показателей, которая может быть рекомендована для внедрения даже в аналогичных, на первый взгляд, предприятиях, а, во-вторых, по мере изменения стратегии изменяются не только значения выбранных показателей, но и их состав.

*Сбалансированность* системы показателей предполагает *поиск равновесия* между:

- различными аспектами деятельности предприятия, характеризующимися как финансовыми, так и нефинансовыми показателями;

- краткосрочными и долгосрочными целями;

- числом внутренних и внешних показателей;

- количеством опережающих и запаздывающих (лаговых) показателей;

- объективными (численными) и субъективными (экспертными) оценками.

Важную роль в обеспечении сбалансированности играют различные виды *связей* между показателями, такие как:

- причинно-следственные связи показателей различных уровней со стратегическими целями и стратегией предприятия;

- связь результирующих показателей с факторами, оказывающими на них наиболее существенное влияние;

- связь всех показателей с финансовыми результатами деятельности.

Традиционно ССП рассматривается *в четырех основных аспектах* (перспективах, или проекциях, рисунок П 12.1):

- финансы – показывает, каких показателей необходимо достичь, чтобы обеспечить интересы акционеров и привлечь внимание инвесторов;

- взаимоотношения с клиентами – показывает, чем можно заинтересовать и привлечь клиентов, чтобы добиться требуемых финансовых результатов;

- внутренние процессы – показывает, какие процессы играют наиболее важную роль при реализации конкурентных преимуществ предприятия и каким образом их можно улучшить;

- инновации, обучение и развитие персонала и инфраструктуры – показывает, за счет каких знаний, умений, технологий и прочих нематериальных активов предприятие может реализовать свое конкурентное преимущество, и какие компетенции необходимо

развивать, чтобы иметь возможность привлечь клиентов и усовершенствовать внутренние процессы.

Все направления взаимосвязаны: каждое последующее позволяет определить, за счет чего будет обеспечиваться развитие предыдущего. Основной стратегической целью является получение конкурентного преимущества в будущем. Только создав себе такое конкурентное преимущество, предприятие сможет реализовать свои финансовые цели. С другой стороны, для создания конкурентного преимущества необходимо определенным образом воздействовать на внутренние процессы и потенциал предприятия: что-то может потребоваться улучшить, что-то – добавить, а что-то – упразднить. Это потребует соответствующих инноваций: изменений в структуре и знаниях работников, внедрения новых технологий и т.д. Таким образом, устанавливается причинно-следственная связь между достижением финансовых показателей и привлечением необходимых для этого как материальных, так и нематериальных ресурсов.



Рис. П 12.1. Структура ССП (традиционный подход)

Краткая характеристика основных элементов ССП приведена в таблице П 12.1, классификация различных типов ключевых показателей результативности (*Key Performance Indicators, KPI*) – в таблице П 12.2.

## Элементы сбалансированной системы показателей

| Элемент ССП                                                            |                                                                                                                                                                                             | Содержание                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегические цели (Objectives)                                       | общие (Core)                                                                                                                                                                                | что нужно достичь                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                        | специфические (Specific), или факторы успеха                                                                                                                                                | как и за счет чего может быть обеспечено достижение общих целей                                                     |                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                        |                                                                                                                                                                                             | базовые (Basic)                                                                                                     | дифференциаторы (Differentiators)                                                                                                                                                                            |
|                                                                        |                                                                                                                                                                                             | отражают характеристики предложения ценности потребителям, которые должны соответствовать среднерыночным стандартам | определяют характеристики предложения ценности, которые должны создавать конкурентное преимущество за счет отличительных особенностей предложения данного предприятия от аналогичных предложений конкурентов |
| Ключевые показатели результативности (Key Performance Indicators, KPI) | количественно оцениваемые результаты деятельности отдельных работников, подразделений и предприятия в целом по достижению поставленных целей                                                |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                              |
| Критерии (Targets)                                                     | целевые (желаемые) значения по каждому KPI                                                                                                                                                  |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                              |
| Инициативы (Initiatives), или программы и проекты развития             | мероприятия, которые необходимо реализовать для обеспечения достижения конкретным KPI целевого значения, определяемого соответствующим критерием                                            |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                              |
| Дерево стратегических целей (Strategic Map)                            | стратегические цели предприятия, объединенные причинно-следственными связями                                                                                                                |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                              |
| Стратегическая карта (Scorecard)                                       | представленная в форме таблицы информация о стратегических целях, ключевых показателях результативности, критериях и инициативах по каждому из выделенных аспектов деятельности предприятия |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                              |

Классификация ключевых показателей  
результативности предприятия

| Признак классификации                         | Типы <i>KPI</i>                     |                        |                               |                                 |                 |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-----------------|
|                                               | 1. По периоду времени               | итоговые               |                               | операционные, или промежуточные |                 |
| 2. По степени детализации                     | агрегированные                      |                        | детальные                     |                                 |                 |
| 3. По направлению причинно-следственной связи | отсроченные (следственные, лаговые) |                        | опережающие (причинные)       |                                 |                 |
| 4. По содержанию                              | финансовые                          |                        | нефинансовые                  |                                 |                 |
| 5. По степени важности                        | приоритетные                        |                        | обычные                       |                                 |                 |
| 6. По форме представления                     | абсолютные величины                 | относительные величины | процентные соотношения (доли) | индексы                         | ранги, рейтинги |

Лаговые индикаторы (*Lag Indicators*), или показатели результата (*Outcomes measures*), как правило, соответствуют общим целям, измеряют результат уже реализованного процесса или события, либо показывают, к каким ожидаемым результатам должны привести усилия в ближайшей перспективе.

Опережающие индикаторы (*Lead Indicators*), или факторы достижения результата (*Performance measures*) соответствуют специфическим целям, являются условием достижения показателей результата и сигнализируют о том, что надо сделать сегодня, чтобы обеспечить успешную реализацию стратегии завтра.

Так, для цели "приверженность потребителей" лаговыми показателями могут выступать доля рынка и прибыльность продукта, а опережающими – показатели качества продукта и цена по сравнению с конкурентами.

Независимо от типа, все *KPI* должны удовлетворять следующим **требованиям**: измеримость; управляемость; соответствие выбранной стратегии; простота и единая методика расчета по всем уровням и аспектам ССП; доступность восприятия персоналом предприятия; наличие по каждому *KPI* лица, ответственного за достижение

целевого значения.

В зависимости от уровня управления, число *KPI* различно (таблица П 12.3).

Таблица П 12.3

Уровни иерархии сбалансированной системы показателей

| Уровень иерархии                       | Число <i>KPI</i> | Особенности <i>KPI</i>                                                                                                                          |
|----------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ССП собственников                      | 5 – 10           | преимущественно по аспектам финансов и внешней среды                                                                                            |
| корпоративная ССП (ССП топ-менеджеров) | 15 – 20          | основную роль играют нефинансовые показатели (их доля составляет 60 – 80% общего числа показателей)                                             |
| ССП подразделений (видов бизнеса)      |                  |                                                                                                                                                 |
| ССП проектов                           | 10 – 15          | используются только показатели, на динамику которых реализация данного проекта или конкретный работник могут оказывать непосредственное влияние |
| ССП работников                         | около 5          |                                                                                                                                                 |

Несмотря на то, что, как было сказано ранее, ССП каждого предприятия уникальна, по каждому аспекту может быть в качестве ориентира рекомендован перечень наиболее часто используемых показателей (таблица П 12.4).

Таблица П 12.4

Ключевые показатели для различных аспектов деятельности

| Аспект ССП | Рекомендуемые <i>KPI</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансы    | Рыночная стоимость предприятия, денежный поток, рентабельность (активов, инвестиций, инвестируемого и акционерного капитала, продаж), стоимость активов (общая и на одного работающего), объем продаж и прибыль от новых продуктов, доходность инвестиций, финансовые коэффициенты (ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости), добавленная стоимость на одного работающего |

| Аспект ССП                     | Рекомендуемые КРІ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отношения с потребителями      | Доля рынка в целевых сегментах, индексы удовлетворенности и приверженности потребителей, количество потребителей, количество постоянных и потерянных клиентов, объем продаж, приходящийся на постоянных клиентов, объем повторных продаж, количество и доля новых клиентов, средний размер поставок одному потребителю, расходы на обслуживание одного потребителя; показатели, отражающие ценностную основу отношения предприятия с клиентами – то, что в глазах клиента представляет особую ценность во взаимоотношениях с производителем |
| Внутренние бизнес-процессы     | Показатели результативности, стоимости, времени и качества процессов, а также организационной и информационной фрагментарности. В силу наличия на любом промышленном предприятии большого числа разнообразных бизнес-процессов, показатели этой группы являются наиболее многочисленными и в наибольшей степени отражают специфику конкретного предприятия                                                                                                                                                                                  |
| Инновации, обучение и развитие | Затраты на исследования и разработки и их удельный вес в общей сумме расходов (или в прибыли) предприятия, инвестиции в освоение новых рынков, в подготовку и переподготовку персонала, в установление отношений с потребителями, количество зарегистрированных патентов, индекс удовлетворенности работников, количество рационализаторских предложений на одного работника                                                                                                                                                                |

После выбора состава *KPI* определяются их целевые значения, а затем составляется перечень мероприятий, необходимых для достижения целей. В результате формируются дерево стратегических целей (рис. П 12.2) и стратегическая карта предприятия, фрагмент которой приведен в таблице П 12.5.



Рис. П 12.2. Стратегическая карта предприятия



## Стратегическая карта предприятия (фрагмент)

| Направление                                                                     | Стратегическая цель                                                                                                                                        | Показатель (KPI)                                                                                                              | Целевое значение                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Финансы:</b><br>положение с позиции акционеров и инвесторов                  | Достижение нормы прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли<br>Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных<br>Увеличение притока наличности | Прибыль на используемый капитал<br>Прирост продаж<br>Дисконтированная норма поступления наличности                            | Не менее 24%<br>Свыше 13%<br>Прирост 15% в год                                                     |
| <b>Клиент:</b><br>положение с позиции клиента                                   | Поддержание имиджа компании как новатора<br>Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг<br>Положение приоритетного поставщика                    | Доля новых товаров и услуг в продажах<br>Оценка клиента<br>Доля продаж постоянным клиентам                                    | Доля продукции моложе 2 лет свыше 60%<br>1 место с точки зрения не менее 60% клиентов<br>Свыше 50% |
| <b>Процессы:</b><br>внутренние процессы для достижения максимальных результатов | Заблаговременное влияние на потребности клиента<br>Развитие регионального рынка А<br>Улучшение управления проектами                                        | Консультации, реклама до начала предложения продукции<br>Количество новых клиентов в регионе А<br>Доля проектов без просрочки | Прирост 5% в год<br>Прирост 30% в год<br>Не менее 90%                                              |
| <b>Инновации:</b><br>сохранение гибкости и возможности улучшения положения      | Постоянное улучшение<br>Повышение удовлетворенности сотрудников                                                                                            | Количество предложений по улучшению на 1 сотрудника<br>Индекс удовлетворенности сотрудников                                   | Более 20 предложений в год на 1 человека<br>Не менее 80%                                           |

ССП создает необходимую информационную основу для принятия решений практически по всем функциям управления предприятием: прогнозированию, планированию, анализу, контролю и мотивации.

Составители: СИТНИКОВА Лариса Владимировна  
ГИЛЕВА Татьяна Альбертовна  
МАТЯГИНА Татьяна Владимировна  
РОМАНОВА Оксана Владимировна

## КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОТРАСЛЕВОМ РЫНКЕ

Методическое руководство  
по выполнению курсовой работы  
в рамках научно-исследовательской работы магистрантов,  
обучающихся по направлению 38.04.01 – Экономика  
(магистерская программа «Экономика и финансы  
предприятия»)

Подписано в \_\_\_\_\_ 2019. Формат 60×84 1/16.  
Бумага офсетная. Печать плоская. Гарнитура Times New Roman.  
Усл. печ. л. \_\_\_\_\_ Уч.-изд. л. \_\_\_\_\_.  
Тираж 50 экз. Заказ № \_\_\_\_\_  
ФГБОУ ВО «Уфимский государственный авиационный  
технический университет»  
Отпечатано с готового оригинал-макета  
в редакционно-издательском комплексе УГАТУ  
450008, г. Уфа, ул. К. Маркса, д. 12.