МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Пензенский государственный университет» (ПГУ)

С. В. Тактарова, С. С. Солдатова

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Рекомендовано редакционно-издательским советом
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»
в качестве учебного пособия для обучающихся высших
учебных заведений по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент» по дисциплине
«Управленческий анализ»

Пенза
Издательство ПГУ
2024

УДК 338, 658
ББК 65.05
Т15

Р е ц е н з е н т ы :
доктор экономических наук, доцент,
декан экономического факультета
Пензенского государственного аграрного университета
И. А. Бондин;
доктор экономических наук, профессор кафедры
«Экономика и финансы»
Пензенского государственного университета
Р. Р. Юняева

Тактарова, Светлана Викторовна.
Т15 Управленческий анализ : учеб. пособие / С. В. Тактарова, С. С. Солдатова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2024. – 202 с.

ISBN 978-5-907807-09-9

Рассмотрены теоретические аспекты и практические вопросы управленческого анализа деятельности предприятия (организации), функционирующего в современных социально-экономических условиях; раскрыты основные понятия теории управленческого анализа; приведены методические подходы к управлению процессом мониторинга, анализа и планирования производственно-коммерческой деятельности организации; представлены методики реализации управленческого анализа и оценки экономической эффективности результатов деятельности предприятия (организации). Даны задания для практических занятий, по каждой теме приведены контрольные вопросы, а также тестовые задания, позволяющие проверить степень сформированности ключевых компетенций у обучающихся.

Издание подготовлено на кафедре «Менеджмент и экономическая безопасность» ПГУ и предназначено для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» по дисциплине «Управленческий анализ», а также для преподавателей высших и средних учебных заведений, руководителей и специалистов предприятий.

УДК 338, 658
ББК 65.05

ISBN 978-5-907807-09-9

© Пензенский государственный университет, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие 5
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА 7
Тема 1. Сущность управленческого анализа. Роль и место управленческого анализа в системе менеджмента организации 7
Тема 2. Методологические основы и информационное обеспечение управленческого анализа. 18
Тема 3. Управленческий анализ эффективности использования ресурсов организации 29
3.1. Управленческий анализ эффективности использования материально-технических ресурсов предприятия 29
3.2. Управленческий анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия 37
Тема 4. Управленческий анализ экономических показателей организации 47
4.1. Управленческий анализ показателей: доход, прибыль, рентабельность 47
4.2. Управленческий анализ запасов 56
4.3. Управленческий анализ уровня безубыточности производства 61
Тема 5. Управленческий анализ финансовых результатов деятельности организации 66
5.1. Управленческий анализ баланса предприятия 66
5.2. Управленческий анализ показателей платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости предприятия 71
Тема 6. Управленческий анализ внешней среды. Анализ внешней среды с целью выявления и минимизации рисков 78
Тема 7. Стратегический управленческий анализ деятельности организации 95
Тема 8. Управленческий анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности организации 109
8.1. Управленческий анализ инновационной активности предприятия 109
8.2. Управленческий анализ показателей экономической эффективности инвестиционно-инновационной деятельности организации 123
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ 136
Тема 1. Управленческий анализ эффективности использования материально-технических ресурсов организации 136

1.1. Анализ, учет и оценка стоимости основных фондов. Управление эффективностью использования основных фондов предприятия 136
1.2. Анализ и определение потребности в оборотных средствах. Оценка эффективности использования оборотных средств предприятия 141
Тема 2. Управленческий анализ эффективности использования трудовых ресурсов организации. Оценка показателей, характеризующих производительность труда 146
Тема 3. Управленческий анализ основных экономических показателей организации 151
3.1. Анализ затрат предприятия, определение себестоимости изделия. Расчет и анализ показателей безубыточности производства продукции 151
3.2. Расчет и анализ выручки, прибыли от производства и реализации продукции 158
Тема 4. Управленческий анализ финансовых результатов деятельности организации 165
4.1. Расчет и анализ показателей рентабельности, платежеспособности и ликвидности предприятия 165
4.2. Расчет и анализ финансовых показателей предприятия 169
Тема 5. Управленческий анализ эффективности инвестиционной деятельности организации. 177
Тема 6. Управленческий анализ эффективности инновационной деятельности организации. Расчет показателей, характеризующих инновационную активность предприятия 181
Итоговый тест по курсу 186
Список литературы 192
Приложение 1. Список рекомендуемых тем для реферативных работ, докладов, семинаров 198
Приложение 2. Методические рекомендации по написанию реферата 200

ПРЕДИСЛОВИЕ

Управленческий анализ является важнейшей составляющей экономики и управления предпринимательской деятельностью хозяйствующего субъекта, так как он нацелен на комплексную оценку результатов производственной и коммерческой деятельности, подробный мониторинг и анализ работы всех структурных подразделений организации.

Управленческий анализ, как составная часть управленческого учета, преследует основную цель – досконально проанализировать прошлую и текущую деятельности организации, оценить динамику развития ситуации как внутри самого объекта, так и во внешней среде, спрогнозировать тенденцию развития на будущее в краткосрочном и долгосрочном горизонте планирования.

Современные условия хозяйствования, характеризующиеся ростом нестабильности социально-экономической ситуации, повышением степени риска бизнес-процессов, предъявляют новые требования к качеству управленческого учета и анализа всех аспектов предпринимательской деятельности.

Результаты стратегического анализа оказывают серьезное воздействие на уровень конкурентоспособности предприятия, предопределяют будущее развитие организации и успех ее функционирования в экономической среде. Таким образом, для компетентного и успешного менеджера высшего звена критически важно иметь знания и навыки в сфере управленческого анализа.

Учебная дисциплина «Управленческий анализ» является важной составной частью общепрофессиональной и специальной подготовки обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент». Целью освоения данной дисциплины является получение знаний и умений в области управленческого анализа и учета, приобретение навыков по проведению процедур комплексного анализа с целью подготовки точной, полной и своевременной управленческой информации при принятии решений по управлению хозяйственной деятельностью организаций.

Задачи дисциплины заключаются в формировании у студентов профессиональных компетенций, знаний, умений и навыков для решения задач в предметной области управленческого анализа, воспитании культуры выработки управленческих решений, разви-

тии практических навыков применения механизмов и инструментов управленческого анализа, приобретении профессиональных знаний и навыков по мониторингу, анализу и планированию экономической деятельности предприятия.

В данном учебном пособии рассмотрены сущность управленческого анализа, его роль и место в системе менеджмента; информационное обеспечение управленческого анализа и оценки эффективности использования ресурсов организации, основных экономических и финансовых результатов деятельности объекта; роль управленческого анализа в системе бизнес-планирования, а также теоретические основы стратегического управленческого анализа инвестиционной и инновационной деятельности организации.

Предлагаемое учебное пособие поможет изучить и закрепить теоретические знания по курсу «Управленческий анализ», сформировать необходимый набор знаний, умений и навыков в сфере управленческого анализа, мониторинга и учета деятельности организации. Пособие рекомендуется для студентов всех форм обучения, изучающих дисциплину «Управленческий анализ».

В приложениях даны список рекомендуемых тем для реферативных работ, докладов, семинаров (прил. 1) и рекомендации по их написанию (прил. 2).

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Тема 1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА. РОЛЬ И МЕСТО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

В современных экономических условиях принято рассматривать управленческий анализ с позиции системного подхода, взаимодействия управленческого учета и логистики, контроллинга и бюджетирования.

Анализ – метод научного исследования явлений и процессов, в основе которого находится изучение составных частей объекта, элементов изучаемой системы. Экономический анализ по своей сути, целям и задачам предназначен для подготовки исходной управленческой информации для процессов планирования, прогнозирования производственно-коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта и управления ею.

Управленческий анализ дает возможность прогнозирования будущих изменений производственно-хозяйственных и финансово-экономических показателей, характеризующих производственно-коммерческую деятельность предприятия, с учетом динамики изменения внешней среды.

Система целей и задач управленческого анализа включает в себя перечень следующих действий:

– оценка текущей рыночной позиции предприятия, анализ конкурентоспособности производимой продукции, определение емкости рынка и сегментов (рыночной ниши) бизнеса на данном рынке;

– анализ ресурсного обеспечения и определение организационно-технических возможностей предприятия для последовательного, поэтапного развития;

– принятие управленческих решений по модернизации производства, расширению номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, повышению качества продукции, диверсификации производственно-коммерческой деятельности;

– принятие управленческих решений по корректировке стратегии развития бизнеса, оптимизации затрат предприятия, совершенствованию политики ценообразования на производимую продукцию;

– принятие управленческих решений в сфере обеспечения финансовой устойчивости и экономической безопасности предприятия.

Таким образом, основная **цель управленческого анализа** состоит в получении ключевых, наиболее информативных параметров, дающих объективную, достоверную, точную информацию о текущем экономическом состоянии и финансовых результатах деятельности предприятия.

В соответствии с перечисленными целями определены основные задачи управленческого анализа (рис. 1).

Рис. 1. Основные задачи управленческого анализа деятельности предприятия

Субъектами управленческого анализа являются руководство, менеджеры, специалисты, а также привлеченные аудиторы, независимые эксперты и консультанты.

Объектом в управленческом анализе являются все производственные, хозяйственные, финансово-экономические, коммерческие, социальные и прочие бизнес-процессы, протекающие как внутри самого предприятия, так и в системе взаимодействия хозяйствующего субъекта с внешней средой.

Предметом управленческого анализа являются ресурсы предприятия (средства и предметы труда, трудовые, информаци-

онные, финансовые ресурсы), готовая продукция, перечень работ и услуг данного предприятия, а также все материальные и финансовые потоки, возникающие в процессе производства продукции и кругооборота капитала фирмы.

Управленческий анализ, являясь важнейшей составляющей управленческого учета, нацелен как на оценку фактических результатов хозяйственной деятельности предприятия за отчетный период времени, так и на прогнозирование будущей траектории развития хозяйствующего субъекта.

Для проведения управленческого анализа деятельности организации применяются различные методы, средства, инструменты, подходы и технологии, выбор которых определяется целями и задачами выполняемого исследования. В качестве самых популярных и часто используемых можно выделить следующие:

– анализ жизненного цикла изделия и(или) технологии, организации, отрасли;

– сравнительный анализ «цель – план – факт», позволяющий выявить отклонения оцениваемых параметров, установить их причины и разработать корректирующие управленческие решения;

– анализ «СХЦ» (выделение стратегических хозяйственных центров организации);

– методика SWOT-анализа (strength – сила предприятия, weakness – слабость предприятия, opportunities – возможности внешней среды, threats – угрозы внешней среды);

– анализ цепочки ценностей (анализ и сравнение издержек фирмы с конкурентами по всей производственно-коммерческой цепочке «от покупки сырья до реализации конечному потребителю продукции»);

– анализ функциональных звеньев организации (маркетинг, финансы, производство, персонал, корпоративная культура, информация);

– бенчмаркинг (сопоставительный анализ на основе эталонных показателей, за образец принимают «лучшую» продукцию или процесс, используемые конкурентами. Данный способ позволяет выявить возможности по совершенствованию собственных продуктов и методов работы);

– метод анализа «поля сил» И. Ансоффа (выделение социальных сил, влияющих на организацию);

– STEP-анализ факторов внешней макросреды;

– анализ «Пяти сил» Портера (методика для анализа конкуренции в отрасли и выработки стратегии бизнеса);

– метод экстраполяции статистических тенденций (прогнозирование будущей тенденции развития ситуации на основе комплексной оценки и анализа фактических данных за прошлые периоды);

– анализ ключевых факторов успеха (выделение сфер деятельности, на которых необходимо предприятию сконцентрировать свое внимание в целях обеспечения собственной конкурентоспособности и финансовой устойчивости);

– социологические опросы, беседы, экспертные оценки.

Управленческий анализ интегрирует три разновидности внутреннего анализа – ретроспективный, оперативный и перспективный, при этом внутренний перспективный анализ подразделяется на краткосрочный и стратегический (рис. 2), каждому подвиду анализа свойственно решение определенных управленческих задач.

Рис. 2. Система управленческого анализа

Основной **задачей внутреннего ретроспективного анализа** является определение эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия путем сопоставления затрат и финансовых результатов по всем объектам управленческого учета.

К **задачам оперативного анализа** относятся оперативная оценка краткосрочных изменений в состоянии объекта управленческого учета с целью определения отклонений фактических данных от запланированных; выявление возможностей и оценка потенциала организации по доведению фактического состояния объекта до желаемого (запланированного).

Основной **задачей внутреннего перспективного анализа** является подготовка необходимой информации для принятия управленческих решений, направленных в развитие бизнеса в бу-

дущем. Деление перспективного анализа на краткосрочный и стратегический подвиды осуществляется на основе временного горизонта: срок реализации 1–2 года относится к краткосрочному виду; 3 года и более – к стратегическому виду.

В современных экономических условиях, характеризующихся высоким уровнем нестабильности рыночной конъюнктуры, ускорением темпов изменения финансово-экономических и социально-политических факторов влияния, ростом рисков в бизнес-среде, возникают новые задачи управленческого анализа хозяйственной деятельности предприятия. Например:

– выбор контрагентов и партнеров на основе анализируемой информации о них;

– предварительная оценка договоров и анализ эффективности сделок, проверка;

– совершенствование методики экономического и финансового анализа;

– совершенствование методик анализа качества и надежности продукции, оценки уровня конкурентоспособности бизнеса как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

– объективная оценка платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности хозяйствующего объекта;

– выявление возможностей для увеличения собственного капитала, повышения эффективности использования капитала, в том числе заемных средств;

– прогнозирование финансово-экономических результатов деятельности предприятия с целью корректировки стратегии развития бизнеса;

– прогнозирование потенциальных рисков и угроз с целью их минимизации и недопущения банкротства бизнеса.

Перечень основных отличительных особенностей и характеристик управленческого анализа представлен на рис. 3.

Управленческий анализ как самостоятельный элемент управленческого учета и неотъемлемая часть системы менеджмента нацелен на изучение и оценку показателей, характеризующих производственно-коммерческую деятельность организации в прошлом, текущем и будущем периодах (рис. 4). Управленческий анализ сконцентрирован на оценке ресурсов предприятия, его потенциала на дальнейшее развитие, выработку стратегических решений по расширению или диверсификации бизнеса.

Рис. 3. Особенности управленческого анализа деятельности предприятия

Экономический анализ – это научный способ познания сущности экономических явлений и процессов, представляет собой систему специальных знаний, базирующихся на законах развития и функционирования систем и направленных на познание методологии оценки, диагностики и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Предметом экономиче-

ского анализа являются хозяйственные процессы и конечные финансовые результаты деятельности предприятия, складывающиеся под воздействием объективных и субъективных факторов.

Рис. 4. Роль и место управленческого анализа в системе оценки деятельности предприятия

Бухгалтерский учет – это комплекс знаний в области экономики и бухгалтерского учета организаций различных отраслей народного хозяйства. Бухгалтерский учет представляет собой систему формирования документированной систематизированной информации об объектах, имеющихся у организации, и составление на ее основе бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Управленческий учет – это система сбора, хранения, представления и структурирования финансовой и нефинансовой информации из внутренних и внешних источников с последующей детализацией ее и использованием при принятии управленческих решений. Другими словами, управленческий учет представляет

собой определенную информационную систему, целью функционирования которой является обеспечение менеджмента предприятия управленческой информацией.

Финансовый анализ – это составная часть общего экономического анализа, связанная с исследованием финансовых результатов и финансового состояния организации. Информационной базой финансового анализа являются данные бухгалтерского учета и финансовой отчетности организации.

Выделяют два вида финансового анализа: внешний и внутренний. Они имеют различные цели и предусматривают различных пользователей аналитической информации. Цель внешнего финансового анализа заключается в оценке бизнес-имиджа и рейтинга организации, ее финансовой устойчивости и платежеспособности, что позволяет определить степень риска взаимодействия данной организации и ее контрагентов. Цель внутреннего финансового анализа состоит в оценке внутреннего потенциала, ресурсного обеспечения, выявлении финансовых резервов предприятия, что позволит обеспечить эффективное управление хозяйствующим субъектом.

Для более полного понимания сущности, специфики и отличительных особенностей финансового и управленческого анализа проанализируем ряд характеристик данных систем учета и анализа управленческой информации (табл. 1).

Таблица 1

Характеристика финансового и управленческого анализа

Сравнительная характеристика	Финансовый анализ	Управленческий анализ
1	2	3
Цель	Оценка платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости предприятия	Экономическое обоснование принятия управленческих решений
Объект	Объектами анализа финансового состояния являются субъекты предпринимательской деятельности, в первую очередь, коммерческие организации, а также их финансовая, инвестиционная и производственная деятельность	Объектами анализа являются все производственные, хозяйственные, финансово-экономические, коммерческие, социальные и прочие бизнес-процессы, протекающие как внутри самого предприятия, так и в системе взаимодействия хозяйствующего субъекта с внешней средой

Окончание табл. 1

1	2	3
Субъект	Субъектами анализа являются пользователи информации, как непосредственно, так и опосредованно заинтересованные в деятельности предприятия	Субъектами анализа являются руководство, менеджеры, специалисты, а также привлеченные аудиторы, независимые эксперты и консультанты
Информационная база	Бухгалтерская (финансовая) отчетность, нормативно-справочная информация	Бухгалтерская (финансовая), управленческая, налоговая, статистическая, производственная отчетность, данные первичного учета, нормативно-справочная информация, акты инвентаризации и внутреннего аудита. Отличительной особенностью данного типа информации является ее закрытость от внешних пользователей, коммерческая тайна, конфиденциальность
Методы учета и анализа	Сравнительный, структурный, динамический, матричный коэффициентный и др.	Статистические, экономико-математические, факторный, графический, матричный, сравнительный, структурной динамики, коэффициентный и др.
Вид	Внешний ретроспективный	Внутренний ретроспективный, оперативный и стратегический (перспективный)
Надежность и субъективность информации	Преимущественно субъективный тип управленческой информации	Преимущественно объективный тип управленческой информации вследствие ее полноты, точности и достоверности
Область принятия управленческих решений	Внутри организации и за ее пределами (во внешней бизнес-среде)	Внутри организации менеджерами, специалистами при разработке проектов, решении текущих производственных проблем, руководителями для принятия управленческих решений, в том числе стратегического характера

Таким образом, своевременное и качественное обоснование управленческих решений базируется на эффективной работе **системы комплексного анализа** предпринимательской деятель-

ности, в которой управленческий анализ обладает **рядом специфических характеристик**:

– ориентация результатов анализа на интересы руководства предприятия;

– использование максимального объема точной и достоверной информации для анализа;

– комплексность анализа, т.е. изучение всех аспектов деятельности предприятия;

– взаимодействие системы планирования, учета и анализа в целях принятия решений;

– максимальная закрытость результатов анализа для сохранения коммерческой тайны.

Основным вопросом для понимания содержания и эффективности управленческого анализа является реализация предпринимательской деятельности с целью получения прибыли при минимальной концентрации всех видов производственных ресурсов.

Прибыль – это конечный финансовый результат, создающий необходимые условия для сохранения и дальнейшего развития бизнеса. Поэтому все управленческие решения в конечном счете нацелены именно на получение предприятием необходимого объема прибыли. В общем виде такие управленческие решения можно классифицировать на три группы:

– решения по вложению (инвестированию) капитала;

– решения по практической реализации мероприятий, осуществляемых в процессе инвестирования капитала;

– решения в ходе и в результате оценки экономической эффективности реализуемых мероприятий.

В качестве вывода по теме № 1 подчеркнем: управленческий анализ – это сегмент комплексного экономического анализа предпринимательской деятельности и всех бизнес-процессов, возникающих в ходе хозяйственной деятельности предприятия. Данный вид анализа предназначен для системного исследования, оценки и прогнозирования результатов деятельности предприятия в целях обеспечения управленческой информацией процесса объективного выбора стратегии и тактики производственно-коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта в условиях нестабильности внешней среды.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте определения понятий «анализ» и «управленческий анализ». Уточните особенности, цели и задачи управленческого анализа на предприятии.
2. В чем состоит сущность управленческого анализа? Расскажите о субъекте, объекте и предмете управленческого анализа.
3. С какими научными дисциплинами взаимосвязан управленческий анализ? Уточните, в чем проявляется взаимосвязь?
4. Раскройте понятие «система управленческого анализа». Поясните специфические особенности и характеристики внутреннего ретроспективного, оперативного и перспективного управленческого анализа.
5. Расскажите о роли и месте управленческого анализа в системе оценки деятельности предприятия.
6. Чем вызвана необходимость проведения управленческого анализа на современном предприятии?
7. Какие направления охватывает управленческий анализ?
8. Перечислите основные характеристики финансового и управленческого анализа.
9. Уточните, какими отличительными чертами обладает управленческий анализ по сравнению с финансовым.

Тема 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Управленческий анализ – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Необходимость проведения управленческого анализа в организации определяется следующими факторами:

1) анализ, являясь важным элементом управленческого цикла, подготавливает необходимую информацию для разработки и корректировки стратегии развития предприятия;

2) результаты анализа используются для оценки в рейтингах и характеристики имиджа предприятия в бизнес-среде, его привлекательности для инвесторов, партнеров, контрагентов;

3) анализ позволяет определить производственно-технический и финансово-экономический потенциал и возможности предприятия, траекторию его развития и направления адаптации предприятия к быстроизменяющимся условиям внешней среды.

В современных экономических условиях построение на предприятии эффективной системы управленческого анализа должно базироваться на основополагающих принципах менеджмента и управленческий учет должен обладать определенным набором характеристик (табл. 2).

Таблица 2

Характеристики управленческого учета

Сравнительная характеристика	Пояснения
1	2
Объективность и достоверность	Учет и анализ должен базироваться на точных, достоверных, строго проверенных сведениях, данных, показателях. Информация для учета и анализа должна браться только из достоверных источников. Результаты анализа ориентированы на использование руководством организации при принятии управленческих решений
Комплексность и системность	Исследуемые показатели, данные, явления должны изучаться и анализироваться только во взаимосвязи с другими показателями, данными, явлениями, с учетом степени их взаимозависимости, соподчиненности, корреляции, т.е. должны повсеместно применяться инструменты многофакторного анализа

Окончание табл. 2

1	2
Перспективность	Исследуемые показатели, данные, явления должны оцениваться на перспективу, чтобы можно было спрогнозировать, какое воздействие на них окажут внедрение в работу предприятия передовых достижений в области техники, технологии, механизмы совершенствования процессов организации производства. При этом необходимо учитывать не только собственный накопленный опыт, но и опыт конкурентов
Оперативность и своевременность	Данная система учета и анализа требует постоянного, ежедневного контроля всех данных и показателей, характеризующих работу предприятия, своевременной обработки полученных данных с целью принятия управленческих решений по проведению необходимых корректирующих мероприятий
Конкретность	Результаты управленческого анализа должны своевременно трансформироваться в реальные мероприятия, направленные на повышение эффективности производственно-коммерческой деятельности предприятия. Как правило, результаты внутреннего анализа закрыты от утечки информации с целью сохранения коммерческой тайны предприятия

В основу управленческого анализа хозяйственной и финансовой деятельности предприятия должны быть заложены общеметодологические принципы менеджмента (рис. 5).

Принцип научности означает, что при организации и реализации управленческого анализа деятельности предприятия должны использоваться передовые достижения науки, практического опыта управления, анализа и оценки, а также современные методы социально-экономических исследований, учитываться финансово-экономические, организационно-управленческие, производственно-технические законы развития производства.

Системный подход рассматривает хозяйствующий субъект как сложную систему, состоящую из ряда подсистем (производство, финансы, маркетинг, снабженческо-сбытовая и др.), функционирующую во внешней среде и изменяющуюся под воздействием факторов внешней среды.

Рис. 5. Общеметодологические принципы управленческого анализа деятельности предприятия

Принцип комплексного анализа предполагает, что исследование деятельности предприятия осуществляется одновременно с экономической, финансовой и технической сторон, т.е. всех составляющих системы «предприятие», с учетом взаимосвязей и взаимозависимостей ее элементов между собой, а также с внешней средой. Другими словами, комплексность предполагает всестороннее изучение причинных взаимозависимостей, взаимозависимостей между отдельными элементами и процессами, применение методик многофакторного анализа исследуемых показателей.

Объективность управленческого анализа – это требования точности, своевременности и конкретности изучаемых показателей. Методики анализа и аналитических расчетов должны быть максимально точными, базироваться на достоверной, проверенной информации, реально отражающей объективную действительность на производстве и предприятии в целом.

Динамический принцип и принцип сравнительного анализа предъявляют требования к управленческому учету и анализу фактических показателей, характеризующих текущую деятельность организации, предусматривают сравнение данных показателей

с запланированными с целью выявления величины и причины отклонения, а также подробный анализ и оценку динамики изменения всех производственно-технических, финансово-экономических, коммерческих показателей за последние 5–10 лет. Таким образом, управленческий анализ предполагает аналитическое исследование динамики развития всех имеющихся подсистем предприятия.

Принцип экономичности предполагает, что затраты на проведение управленческого анализа должны быть в разумных объемах, и однозначно данные затраты должны впоследствии окупиться за счет получения экономического эффекта в результате внедрения в хозяйственную практику организации принятых на основе результатов данного анализа управленческих решений. Таким образом, результат управленческого анализа должен давать существенный экономический эффект.

Принцип учета специфики предприятия требует знаний о динамике развития не только исследуемого хозяйствующего субъекта, но и о тенденциях развития региональной экономики и отрасли, к которой относится компания, так как общая тенденция развития отрасли, безусловно, накладывает свой отпечаток на уровень развития всех предприятий данной отрасли экономики.

Представленные принципы проведения управленческого анализа являются необходимыми, но не специфическими, так как они присущи и другим видам анализа (финансовому, экономическому).

В соответствии с перечисленными целями, задачами и принципами управленческого анализа, при его организации и выполнении необходимо создать эффективно работающую информационную систему.

Информационным обеспечением управленческого анализа является бухгалтерская отчетность организации, рассматриваемая как единая система данных об имущественном и финансовом положении организации и результатах ее хозяйственной деятельности (рис. 6). Основным носителем экономической информации являются документы, которые должны своевременно оформляться, иметь минимальное количество экземпляров и не должны дублировать друг друга (для минимизации управленческой бюрократии).

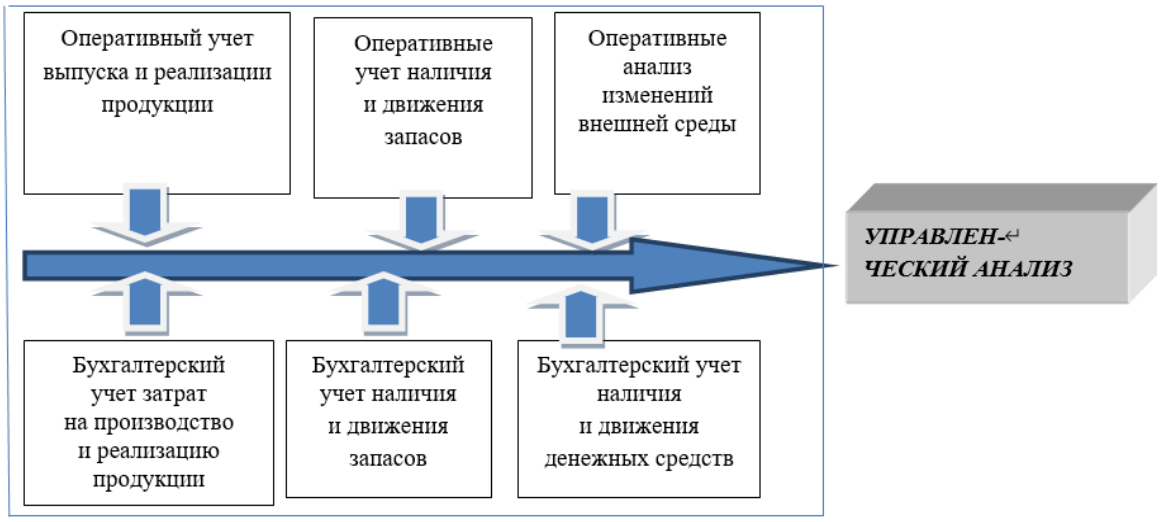


Рис. 6. Информационное обеспечение
управленческого анализа

На первом этапе **для создания информационной базы управленческого анализа** хозяйственной деятельности предприятия необходимо:

– установить объем, содержание, виды, периодичность анализа;

– определить методику решения отдельных управленческих задач, систему оцениваемых показателей, факторов;

– на основании выбранной методики установить приемы, методы, инструменты решения задачи;

– определить общую потребность в информации по каждой задаче и устранить дублирование информации, изучив взаимосвязь решаемых управленческих задач.

Качество информационного обеспечения управленческих решений определяется уровнем ее аналитичности, которую можно охарактеризовать с помощью показателей, представленных на рис. 7.

В качестве основных проблем, наиболее часто встречающихся в процессе подготовки, поиска и обработки исходной информации для управленческого анализа, отмечаются:

а) отсутствие полного объема необходимой информации;

б) невозможность проверки имеющейся информации;

в) недостаточная детализация нужной информации для выполнения сравнительного анализа по отдельным направлениям.

Рис. 7. Показатели, оценивающие качество информационного обеспечения управленческого анализа

Управленческий анализ проводят все службы предприятия с целью получения информации, необходимой для планирования, контроля и принятия управленческих решений как оперативного значения, так и стратегического. Поэтому в зависимости от целей и направлений анализа требования к содержанию и источникам управленческой информации несколько отличаются (табл. 3).

Методы управленческого анализа традиционно подразделяются на две группы: социологические и аналитические целевые методы (рис. 8).

Таблица 3

Источники информации в зависимости от направлений управленческого учета

Направления анализа	Цель и содержание управленческого анализа	Источники информации
Анализ системы стратегических целей организации	Выявление и анализ стратегических целей развития бизнеса, оценка миссии, определение ограничений и угроз на пути их достижения, разработка и корректировка стратегии и тактики предприятия	Результаты стратегического анализа, маркетинговых исследований, плановая документация, организационно-техническая и финансово-экономическая документация, экспертные оценки
Анализ организационной структуры управления предприятия	Изучение действующих структурных единиц, исследование их взаимосвязей, выявление узких и проблемных мест	Организационная документация, анкетирование, интервью, экспертные оценки
Анализ процессов управления	Идентификация, анализ, прогнозирование, моделирование всех видов процессов на предприятии	Организационная, экономическая, бухгалтерская документация, результаты анкетирования, наблюдения, математические расчеты, экспертные оценки
Анализ организационной (корпоративной) культуры	Выявление направлений совершенствования корпоративной культуры предприятия	Организационная документация, анкетирование, интервью, экспертные оценки
Анализ качества и структуры управленческой информации	Структуризация, исследование и анализ внутрикорпоративной информации с целью совершенствования системы управленческого учета и анализа	Все виды и типы внутренней документации

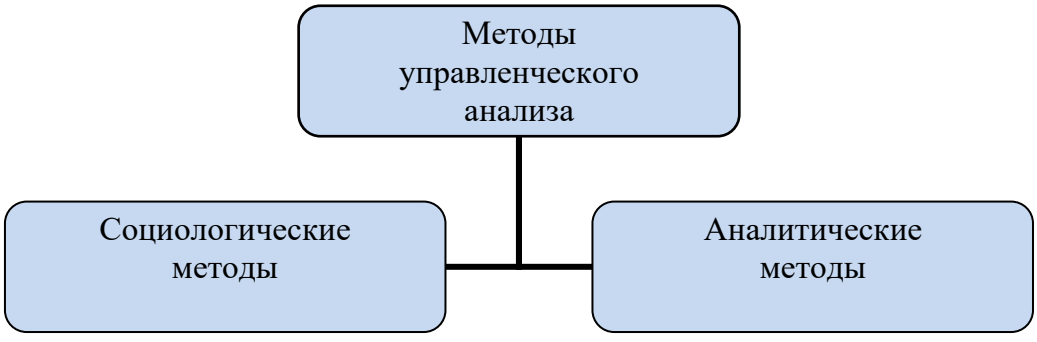


Рис. 8. Методы управленческого анализа

К социологическим методам управленческого анализа относятся:

а) метод опроса; направлен на получение общей информации от прямых участников исследуемых явлений и процессов;

б) метод наблюдения; позволяет отследить тенденцию изменения ситуации, выявить динамику развития изучаемых явлений и процессов. В качестве основных способов наблюдения используются лабораторные, систематические, структурные, включенные исследования;

в) экспериментальный метод; направлен на обследование жизнеспособности изучаемого явления и процесса при помощи лабораторных, полевых, параллельных, линейных и других экспериментов и исследований;

г) метод анализа управленческих документов; направлен на подробное изучение всей доступной информации, хранящейся в документе. В качестве основных способов анализа используются традиционные (количественный и качественный анализ) и формализованные методы сбора, обобщения, анализа и исследования документов.

К аналитическим методам управленческого анализа относятся:

а) метод сравнения – в его основе заложен процесс сравнения сопоставимых данных для анализа отклонений от установленных показателей, определения их причин, а также выявления дополнительных резервов. Основные типы сравнений, используемые в управленческом анализе:

– плановые и отчетные показатели;

– плановые и показатели предыдущего временного периода;

– отчетные (фактические данные) и показатели предыдущего временного периода;

– показатели сопоставления со среднеотраслевыми данными;

– показатели уровня технического состояния и качества выпускаемой продукции анализируемого предприятия с показателями конкурентов;

– показатели работы подразделения (отдела, службы) со схожими показателями деятельности иных подразделений;

– показатели сопоставления личных и деловых качеств сотрудников предприятия;

– показатели сравнения персональных данных со средними по предприятию;

– показатели функционирования до и после внедрения нововведений (инноваций), модернизации производственных, вспомогательных или обслуживающих процессов;

б) индексный метод – этот вид управленческого анализа используется при исследовании сложных явлений, в которых отдельные элементы зачастую неизмеримы, поэтому осуществляется сортировка по факторам абсолютных и относительных аномалий обобщенного показателя. Данный метод управленческого анализа широко используется в финансово-экономической аналитике, так как сравнительные показатели индексов нужны для оценки эффективности исполнения запланированных управленческих решений, для анализа и определения динамики производственных, экономических, управленческих процессов и явлений в организации;

в) графический метод – это средство иллюстрации процессов исчисления выборочных показателей и оформления итоговых отчетов управленческого анализа. При точном построении графические методы обладают хорошей наглядностью и доступностью подачи информации, они помогают в подробном анализе динамики изменения процессов и явлений в организации. Графический метод управленческого анализа предполагает применение таких инструментов, как диаграммы сопоставления, контрольно-плановые и хронологические графики, столбиковые, линейные, объемные, круговые и координатные диаграммы;

г) функционально-стоимостной метод управленческого анализа; позволяет выбрать самый наилучший вариант, подходящий для решения в текущей ситуации.

Для качественного проведения управленческого анализа всех направлений производственно-коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта необходимо соблюдать алгоритм действий, состоящий из основных этапов, представленных на рис. 9.

Первый этап процесса выполнения управленческого анализа связан с постановкой цели проведения анализа и разработкой ряда задач для ее успешной реализации.

В ходе этапа «Организация процесса управленческого анализа» решаются вопросы по согласованию задач с заказчиком, определению специалистов, необходимых для выполнения поставленных задач, составлению графика работ и согласованию сроков реализации, определению формы представления отчетного материала и др.

Рис. 9. Основные этапы реализации управленческого анализа деятельности хозяйствующего субъекта

Далее следует выполнить отбор системы анализируемых и оцениваемых показателей; выбор достоверных источников сбора необходимой информации; сбор, сортировку и анализ полученной информации; выполнение аналитических расчетов, нацеленных на детализированный анализ исследуемого объекта (процесса, явления), изучение причинно-следственных связей внутри объекта, проведение факторного анализа, выделение и систематизацию важнейших факторов влияния (как положительных, так и отрицательных).

В ходе заключительного этапа управленческого анализа осуществляется систематизация положительных и отрицательных факторов, влияющих на траекторию развития хозяйствующего субъекта; формулировка предложений по выявлению ресурсов

и мобилизации резервов в целях повышения эффективности функционирования исследуемого объекта; разработка альтернативных вариантов развития ситуации, их критическая оценка и сравнительный анализ, выбор наиболее перспективного варианта и его реализация. Как итог – анализ эффективности управленческого решения по результатам его реализации.

В качестве вывода по теме № 2 подчеркнем: управленческий анализ – это анализ бизнес-деятельности с целью принятия оптимальных управленческих решений. От результативности и правильности управленческого анализа и учета напрямую зависит самый важный результат, характеризующий производственно-коммерческую деятельность хозяйственного субъекта, – прибыль.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте понятие «управленческий анализ». Раскройте сущность процесса комплексного анализа деятельности предприятия.
2. Какие факторы определяют необходимость проведения управленческого анализа в организации?
3. Перечислите основные характеристики управленческого учета деятельности предприятия.
4. Раскройте суть и специфику общеметодологических принципов построения системы управленческого анализа на предприятии.
5. Что заложено в основу информационного обеспечения процесса управленческого анализа деятельности предприятия?
6. Какие показатели и критерии определяют качество информационного обеспечения управленческих решений? Уточните источники получения информации в целях управленческого учета хозяйственной деятельности предприятия.
7. Перечислите основные методы управленческого анализа хозяйственной деятельности предприятия.
8. Уточните, какие методы управленческого анализа относятся к категории социологические.
9. Уточните, какие методы управленческого анализа относятся к категории аналитические.
10. Раскройте суть и последовательность этапов реализации управленческого анализа деятельности хозяйствующего субъекта.

Тема 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Управленческий анализ эффективности использования материально-технических ресурсов предприятия

В системе управленческого анализа финансово-хозяйственной деятельности организации особое место занимает проблема оценки эффективности функционирования материально-технической базы предприятия, которая является фундаментом для ведения предпринимательской деятельности.

Материально-техническая база – это совокупность средств производства, которые используются или могут быть использованы в организационно-управленческих, производственно-технологических, коммерческих и финансово-экономических процессах при осуществлении деятельности предприятия. В связи с этим структурный и качественный состав материально-технической базы во многом играет определяющую роль в обеспечении эффективности функционирования предприятия. Материально-техническая база как научная экономическая категория представляет собой совокупность вещественных элементов производительных сил, т.е. определенный набор материально-технических ресурсов предприятия.

Материально-технические ресурсы организации – к ним относятся предметы и средства труда, которые применяются в основном и во вспомогательных производствах.

Средства труда представляют собой совокупность вещей, механизмов, инструментов, при помощи которых человек воздействует на предметы труда, видоизменяя их в соответствии с целями и особенностями производственного процесса.

Предметы труда – это часть производства, на которую направлен труд человека, т.е. это объекты целенаправленной деятельности человека, то, что он преобразует, изменяет, обрабатывает.

Совокупность средств и предметов труда, участвующих в производственном процессе, выступает как средство производства (рис. 10) и является объектом тщательного управленческого анализа.

Рис. 10. Объект управленческого анализа при оценке материально-технических ресурсов предприятия

Основные средства (фонды) предприятия – это материально-вещественные ценности, действующие в неизменной натуральной форме в течение длительного периода времени и переносящие свою стоимость на вновь создаваемый продукт по частям в виде амортизационных отчислений. В состав основных фондов входят основные производственные и основные непроизводственные фонды, нематериальные активы.

Основные фонды предприятия отражаются в первом разделе актива бухгалтерского баланса. Особенность этого раздела заключается в том, что в нем отражаются долговременные активы, т.е. активы, способные приносить прибыль в течение нескольких лет. Классификация основных фондов предприятия по ряду признаков представлена в табл. 4.

Структура основных фондов предприятия характеризуется удельным весом каждой группы основных фондов от общей их стоимости. Улучшение структуры основных фондов рассматривается как одно из важных условий, обеспечивающих рост объемов производства и повышение эффективности производственно-коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта.

Таблица 4

Классификация основных фондов предприятия

Классификационный признак	Виды основных фондов и их характеристика
В зависимости от назначения	*К основным производственным фондам* относятся фонды, которые непосредственно участвуют в производственном процессе. *Основные непроизводственные фонды* – это объекты, находящиеся на балансе предприятия, но не участвующие в производственном процессе, а используемые для создания благоприятных условий работы организации. *Нематериальными активами* являются приобретенные и (или) созданные предприятием результаты интеллектуальной деятельности и иные объекты интеллектуальной собственности (исключительные права на них), используемые в производстве продукции или для управленческих нужд организации в течение длительного времени
В зависимости от характера участия в производственно-хозяйственной деятельности предприятия	*Активная часть* основных средств непосредственно участвует в процессе формообразования предметов труда в готовую продукцию. *Пассивная часть* основных средств участвует в процессе производства продукции опосредованно
По степени использования	Основные средства, находящиеся *в эксплуатации* (действующие и бездействующие). Основные средства, находящиеся *в запасе* (в резерве). Основные средства, находящиеся *на консервации* (вывод отдельных объектов из эксплуатации по причине сокращения производства или смены ассортимента продукции). Основные средства, находящиеся *в стадии достройки, дооборудования, реконструкции и частичной ликвидации*
По объему имущественных прав и принадлежности капитала	*Собственные основные средства*, принадлежащие организации на праве собственности, в том числе сданные в аренду. *Арендованные основные средства*, полученные по договору аренды. Основные средства, находящиеся у организации *в оперативном управлении или хозяйственном ведении*. Основные средства, полученные организацией безвозмездно в *доверительное управление*

Важнейшими факторами, влияющими на структуру основных фондов, являются:

– характер и объем выпускаемой продукции;

– производственные возможности и техническая оснащенность предприятия, которая характеризуется уровнем механизации и автоматизации технологического процесса, уровнем специализации и кооперирования производства;

– географическое месторасположение предприятия, экологические и климатические условия в регионе, где оно находится.

При управленческом анализе деятельности предприятия основные фонды учитываются как в натуральном, так и в стоимостном выражении, при этом натуральные показатели применяются с целью определения технического состава оборудования и производственной мощности предприятия, а стоимостные показатели позволяют оценивать и анализировать динамику изменения основных средств, а также экономическую эффективность их использования.

Для оценки основных фондов в ходе управленческого анализа хозяйственной деятельности предприятия принято использовать показатели, представленные в табл. 5.

Таблица 5

Вид стоимости основных фондов предприятия и метод ее определения

Стоимость основных фондов	Характеристика и назначение стоимости основных фондов
1	2
Первоначальная стоимость = *цена основных средств в момент покупки* + + *стоимость доставки* + + *стоимость монтажа и наладки*	Первоначальная стоимость основных фондов выражает фактические денежные расходы на возведение зданий, сооружений и на приобретение, доставку к месту назначения, установку и монтаж машин, оборудования и других видов основных фондов в ценах, действовавших в период строительства или на момент приобретения этих объектов. По своей экономической сути первоначальная стоимость представляет собой фактическую стоимость ввода в действие объектов основных фондов

Окончание табл. 5

1	2
Остаточная стоимость = *= текущая (балансовая) стоимость – износ (амортизационные отчисления)*	Остаточная стоимость основных фондов – это стоимость объектов в ценах, учитывающихся при их постановке на баланс, с учетом их износа. Данный вид стоимости равен полной первоначальной стоимости основных фондов, уменьшенной на величину накопленного износа, по данным бухгалтерского учета
Восстановительная стоимость = *стоимость приобретения в сегодняшних условиях с учетом переоценки*	Восстановительная стоимость основных фондов представляет собой затраты на воссоздание в новых современных условиях основных фондов с использованием аналогичных материалов, сохранением всех эксплуатационных параметров и характеристик объекта основных фондов, исходя из договорных цен и сметных расценок на проведение строительно-монтажных работ, оптовых цен на строительные материалы, топливо, энергию, машины, оборудование, инвентарь, транспортных тарифов и т.д.
Текущая (балансовая) стоимость = *первоначальная стоимость + стоимость достройки, реконструкции, модернизации*	Балансовая стоимость основных фондов – это первоначальная стоимость объекта за вычетом накопленной амортизации и обесценения. Она учитывает результаты переоценок стоимости объекта, если они были. Балансовая стоимость отражается в бухгалтерском балансе предприятия
Ликвидационная стоимость = *остаточная стоимость выбывших фондов + расходы на их ликвидацию*	Ликвидационная стоимость – это денежный показатель объекта оценки, уменьшенный на величину издержек, которые связаны с его продажей (например, такими издержками являются расходы на рекламу, расходы на хранение, расходы на доставку и т.д.). Ликвидационная стоимость объекта – это цена, за которую объект может быть продан на рынке за короткий срок

При управленческом анализе акцент делается на вопросе оценки технического состояния основных фондов и анализе экономической эффективности использования основных фондов в хозяйственной деятельности предприятия. В этих целях в ходе управленческого учета и анализа производится расчет целой системы показателей (рис. 11).

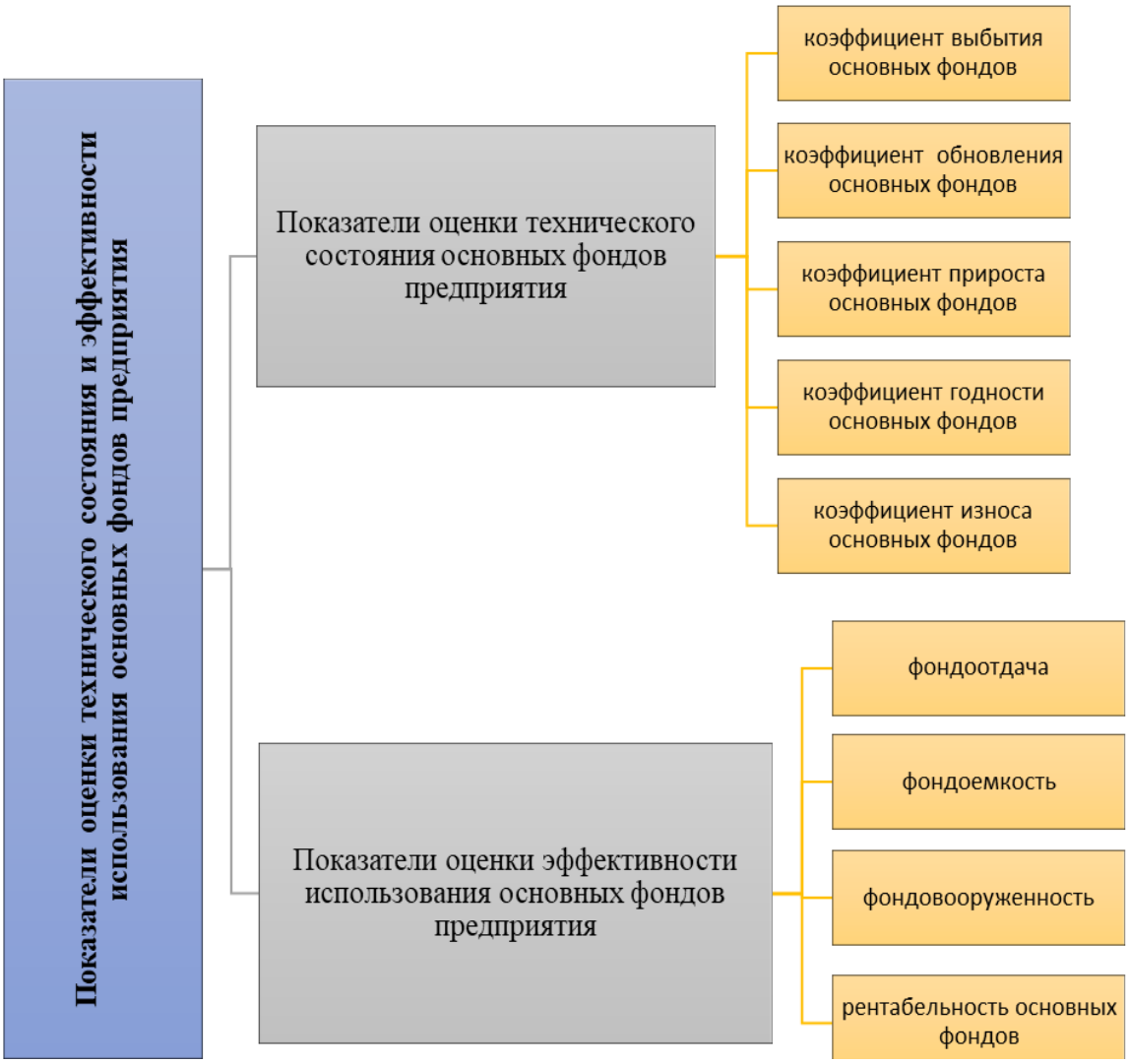


Рис. 11. Показатели оценки технического состояния и эффективности использования основных фондов предприятия

Управленческий анализ хозяйственной деятельности предприятия уделяет должное внимание оценке и комплексному анализу структуры, механизмов движения и эффективности использования оборотных средств организации.

Ключевой характеристикой оборотных средств предприятия является продолжительность их кругооборота, которая в свою очередь зависит от технологических свойств производимой продукции, эффективности функционирования системы материально-технического обеспечения процесса производства всеми необходимыми видами производственных ресурсов.

Оборотные фонды (средства, капитал) – это выраженная в денежной форме часть капитала организации, авансированная в производственные фонды и фонды обращения, используемые для

обеспечения непрерывности производственного или операционного цикла предприятия. Оборотный капитал находится в постоянном движении, обслуживая все стадии производственного процесса (денежную, производственно-товарную, денежную).

От эффективности использования оборотных средств (рис. 12) в хозяйственной деятельности предприятия зависят:

во-первых, потребность в текущих финансовых ресурсах;

во-вторых, размер текущих затрат на создание и хранение производственных запасов.

Рис. 12. Показатели, характеризующие эффективность использования оборотных фондов предприятия

В совокупности эти два фактора влияют на уровень себестоимости выпускаемой продукции и в конечном итоге на показатели, характеризующие финансово-экономические результаты работы организации. Поэтому в ходе управленческого анализа очень подробно исследуются механизмы управления скоростью оборота оборотного капитала, методы и инструменты нормирования оборотных средств, факторы, влияющие на длительность производственно-коммерческого цикла и длительность одного оборота оборотных средств предприятия.

Главное внимание при управленческом анализе эффективности использования оборотного капитала необходимо уделить прогнозированию изменений скорости оборота оборотных средств за опреде-

ленный период времени под воздействием факторов как внутренней, так и внешней среды. При этом показатели оборачиваемости оборотных средств могут рассчитываться как по совокупной сумме оборотного капитала, так и по его отдельным элементам.

Мониторинг и прогнозирование динамики изменения внешней среды в ходе осуществления управленческого анализа предполагают выявление потенциальных и реально существующих угроз, исследование и оценку степени их влияния на состояние материально-технической базы и уровень эффективности хозяйственной деятельности организации (рис. 13).

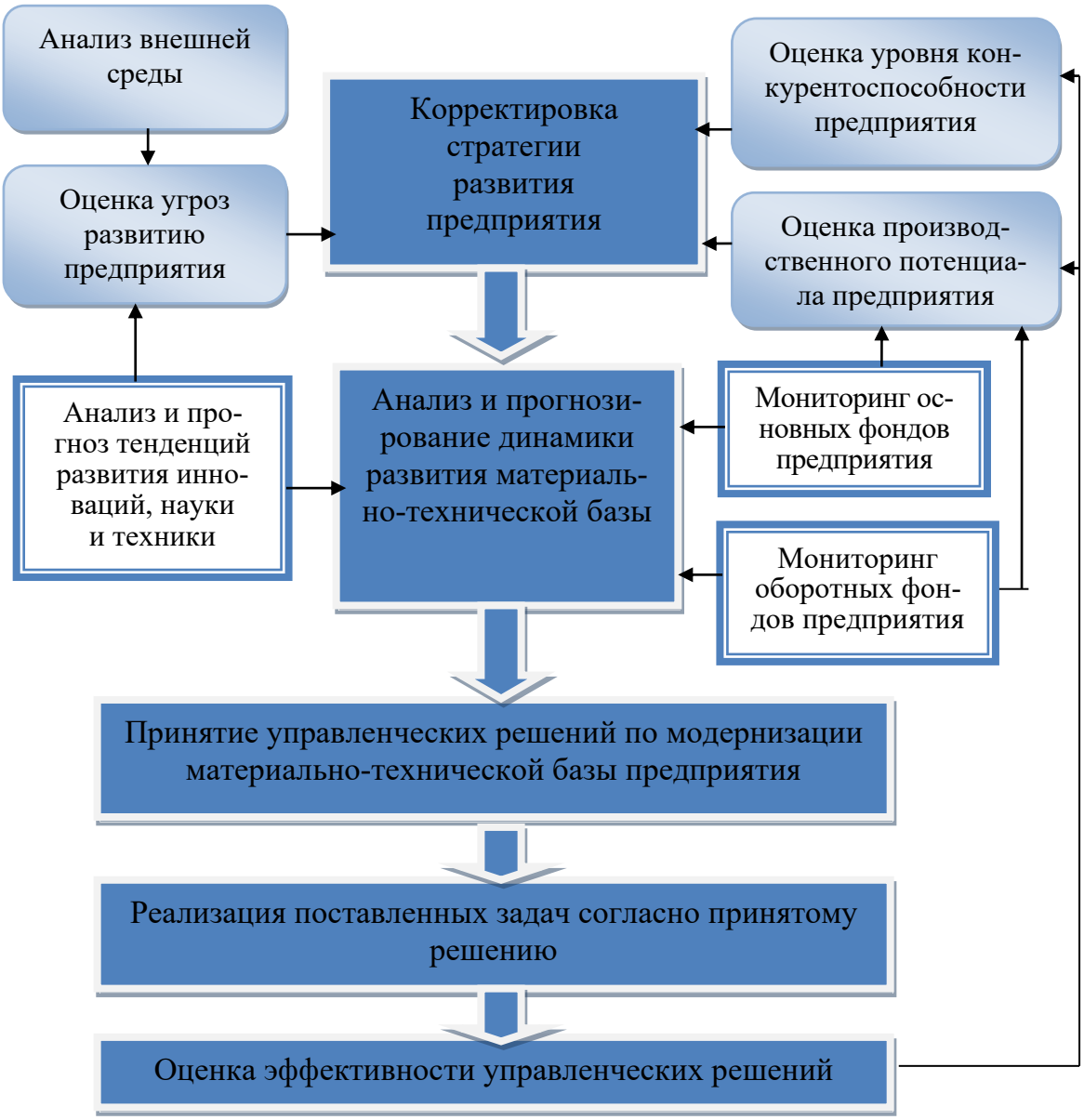


Рис. 13. Алгоритм управленческого анализа уровня развития материально-технической базы предприятия

Подробный анализ внешней среды с целью выявления угроз для предприятия, а также мониторинг динамики развития инновационной сферы с целью поиска возможностей использования передовых достижений науки и техники в производственно-коммерческой деятельности организации позволяют спрогнозировать общую тенденцию развития рынка, отрасли, региональной экономики и т.д.

Результаты выполненного анализа внешней и внутренней среды организации являются основой для корректировки корпоративной стратегии развития предприятия.

Таким образом, управленческий анализ материально-технической базы предприятия в совокупности с анализом динамики развития внешней среды позволит разработать и реализовать целый комплекс управленческих решений, направленных на обеспечение роста эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

3.2. Управленческий анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

В современной практике управленческого анализа большое внимание уделяется вопросу оценки эффективности использования трудовых ресурсов организации в ходе хозяйственной деятельности.

Первым шагом в управленческом анализе трудовых ресурсов организации является оценка обеспеченности предприятия данным видом ресурсов. С этой целью проводят сравнение фактической численности персонала с численностью предыдущего периода и плановой численностью отчетного периода по всем классификационным группам. Также изучается соотношение между основными группами персонала (рабочие, специалисты и служащие, руководители), производится мониторинг динамики изменения этого соотношения.

Анализ и определение потребности организации в трудовых ресурсах по основным группам персонала производится с использованием следующих методов:

1) численность рабочих определяется по норме трудоемкости работ планируемого периода, эффективному (действительному) годовому фонду рабочего времени и планируемому коэффициенту выполнения норм;

2) численность рабочих, занятых на аппаратурных, агрегатных работах, где действия рабочих заключаются в основном в управлении механизированными или автоматизированными процессами, определяют с учетом количества агрегатов на *i*-й операции, количества рабочих, необходимого для обслуживания *i*-го рабочего места, коэффициента загрузки рабочих на *i*-й операции при совпадении профессий;

3) численность служащих определяется исходя из организационной структуры предприятия и рациональной численности, необходимой для обеспечения функций управления;

4) численность непромышленного персонала определяется по отраслевым нормативам и нормам обслуживания.

Под **эффективностью труда** принято понимать показатель результативности трудовых процессов на предприятии, определяемый соотношением объема произведенных благ или ценностей (материальных и нематериальных) и затрат труда. Для характеристики результативности труда используется понятие «производительность труда».

Производительность труда – это эффективность затрат труда, определяемая количеством продукции, выработанной за единицу рабочего времени, или количеством времени, потраченного на единицу продукции. Таким образом, по своей экономической сущности *производительность труда* является оценкой эффективности трудовых затрат работника в рациональной деятельности по созданию потребительских стоимостей, оценкой способности труда создавать в единицу времени определенное количество продукции. Основными показателями производительности труда принято считать трудоемкость и выработку.

Выработка – это количество выработанной продукции за единицу времени; количество продукции, произведенной в течение определенного временного интервала (год, квартал, месяц, рабочий день), приходящееся на одного работника.

Трудоемкость – это показатель, который характеризует затраты времени на единицу продукции (т.е. величина, обратная вы-

работке). Трудоемкость используется при определении необходимого количества работников для выполнения установленного фронта работы, а также планирования фонда оплаты труда, определения резервов роста производительности труда.

Производительность труда является важнейшим показателем экономического роста и благосостояния как отдельного хозяйствующего субъекта, так и государства в целом. Рост производительности труда, обеспечивающий увеличение объема ВВП на душу населения, может быть достигнут двумя основными способами:

а) путем вовлечения в производство большего объема ресурсов, в том числе и трудовых (*экстенсивный путь развития*);

б) путем более производительного использования всех производственных ресурсов (*интенсивный путь развития*). Так как объем ресурсов всегда ограничен, второй путь с экономической точки зрения более предпочтителен.

В практике управленческого анализа используются три метода оценки уровня выработки, представленные в табл. 6.

При управленческом анализе могут применяться следующие подходы к расчету производительности труда в организации:

1. Расчет выработки

Выработка рассчитывается как отношение объема произведенной продукции к затратам рабочего времени на производство этой продукции или к среднесписочной численности работников:

$$В = \frac{ОП}{Т};\ В = \frac{ОП}{Ч},$$

где ОП – объем произведенной продукции; Т – общие затраты на производство продукции; Ч – среднесписочная численность работников или рабочих.

Показатель среднечасовой выработки продукции характеризует средний объем продукции, произведенной одним рабочим за один час фактически отработанного времени. При расчете часовой выработки в состав отработанных человеко-часов не включаются внутрисменные простои, поэтому данный показатель наиболее точно характеризует уровень производительности труда.

Таблица 6

Методы оценки выработки на предприятии

Название метода	Характеристика и сущность метода
Натуральный метод	Уровень производительности труда в натуральном выражении наиболее точно характеризует производительность труда на предприятии и позволяет оценить ее динамику, но применение данного метода ограниченно, так как он может быть использован только для подразделений, выпускающих однородную продукцию. Объем выпуска (производства) продукции измеряется в натуральном выражении (тонны, метры, штуки и т.д.) по следующей формуле: $ПТ = В / Л_{сп}$, где ПТ – выработка, нат. ед./чел.; В – количество единиц продукции, выработанных за год, квартал, месяц, нат. ед.; $Л_{сп}$ – среднесписочная численность работников за период
Стоимостной метод	Стоимостной метод может быть использован для расчета производительности труда по предприятию и отрасли в целом. Однако недостатком данного метода является то, что на величину итогового показателя (рассчитанной производительности труда) оказывает влияние отпускная цена продукции. Поэтому получается, что если в течение исследуемого интервала времени был существенный рост цены продукции, то по итогам расчетов будет наблюдаться рост производительности труда. Объем выпуска продукции измеряется в денежном выражении по следующей формуле: $ПТ = (\Sigma Вi * Цi) / Л_{сп}$, где ПТ – выработка, руб./чел.; $В_i$ – количество *i*-го продукта, нат. ед.; $Ц_i$ – договорная цена *i*-го продукта, руб./нат. ед.; $Л_{сп}$ – среднесписочное число работников, человек
Трудовой метод	Трудовой метод расчета выработки исключает отрицательное влияние цен, но имеет ограниченное применение, так как нормативная трудоемкость продукции может быть использована в пределах только одного предприятия, на котором она установлена. Объем производства продукции выражается в нормированном рабочем времени по следующей формуле: $ПТ = (\Sigma B_i * t_i) / Л_{сп}$, где ПТ – производительность труда, нормочасы/чел.; $В_i$ – количество *i*-го продукта, нат. ед.; t_i – нормативная трудоемкость единицы *i*-го продукта. нормочасы/нат.ед.; $Л_{сп}$ – среднесписочное число работников, человек

Показатель среднедневной выработки продукции отражает средний объем продукции, произведенной одним рабочим за один отработанный день.

Показатель среднемесячной (среднеквартальной, среднегодовой) выработки продукции определяется в расчете на одного среднесписочного рабочего, в зависимости от того, к какому периоду времени относится объем продукции (месяц, квартал, год).

2. Расчет трудоемкости

Трудоемкость представляет собой затраты живого труда на производство единицы продукции, данный показатель имеет ряд преимуществ перед показателем выработки, так как устанавливает прямую зависимость между объемом производства и трудовыми затратами:

$$\text{Тр} = \frac{t}{\text{ОП}},$$

где t – время, затраченное на производство всей продукции, нормочасов или человеко-часов; ОП – объем произведенной продукции в натуральном выражении.

Технологическая трудоемкость включает все затраты труда основных рабочих (сдельщиков и повременщиков).

Трудоемкость обслуживания производства представляет собой совокупность затрат вспомогательных рабочих цехов основного производства и рабочих вспомогательных цехов и служб (ремонтного, инструментального, энергетического цеха и т.д.), занятых обслуживанием производства.

Производственная трудоемкость включает затраты труда всех рабочих, как основных, так и вспомогательных.

Полная трудоемкость отражает затраты труда промышленно-производственного персонала предприятия на производство и реализацию продукции (товарного выпуска).

В зависимости от целей, задач и специфических условий проведения управленческого учета каждый из выше указанных показателей трудоемкости и выработки может быть рассчитан по итогам работы (фактические показатели) или спрогнозирован на будущее (плановые показатели).

Управленческий анализ в качестве отдельной задачи ставит поиск и **определение возможностей для роста производительности труда** в организации. В данных целях принято производить сопоставление уровней производительности труда и оценивать динамику изменения данного показателя в течение определенного времени и (или) под воздействием установленных факторов влияния.

Индекс роста производительности труда рассчитывается на основе анализа изменения объема производства и среднесписочной численности работников за исследуемый период. Расчет выполняется по следующей формуле:

$$I_{\text{ПТ}} = I_{\text{В}} / I_{\text{Л}_{\text{сп}}},$$

где $I_{\text{В}}$ – индекс изменения объема производства; $I_{\text{Л}_{\text{сп}}}$ – индекс изменения производительности труда.

Темпы роста производительности труда определяются отношением прироста показателя выработки к ее базовому значению:

$$\Delta\text{ПТ} = ((\text{ПТ}_{\text{пл}} - \text{ПТ}_{\text{баз}}) / \text{ПТ}_{\text{баз}})\ 100\ \%,$$

где ΔПТ – процент роста производительности труда за планируемый период; $\text{ПТ}_{\text{баз}}$ и $\text{ПТ}_{\text{пл}}$ – соответственно производительность труда в базовом и планируемом периоде.

Основные группы факторов, влияющих на темпы роста производительности труда, представлены на рис. 14.

При управленческом анализе производительности труда важнейшая задача – это выявление и использование резервов ее роста.

Резервы повышения производительности труда – это неиспользованные возможности по экономии затрат труда, которые возникают в результате действия ряда организационных, технико-технологических факторов, к которым относятся:

– изменение технического уровня производства;

– совершенствование системы управления и организации производства;

– изменение объема и структуры производства;

– совершенствование системы организации труда.

Количественно резервы повышения производительности труда можно определить как разницу между достигнутым и мак-

симально возможным уровнем производительности труда в установленных организационно-технических условиях.

Рис. 14. Анализ факторов, влияющих на темпы роста производительности труда в организации

В целях управленческого анализа все резервы для повышения производительности труда классифицируются на несколько видов и типов (рис. 15).

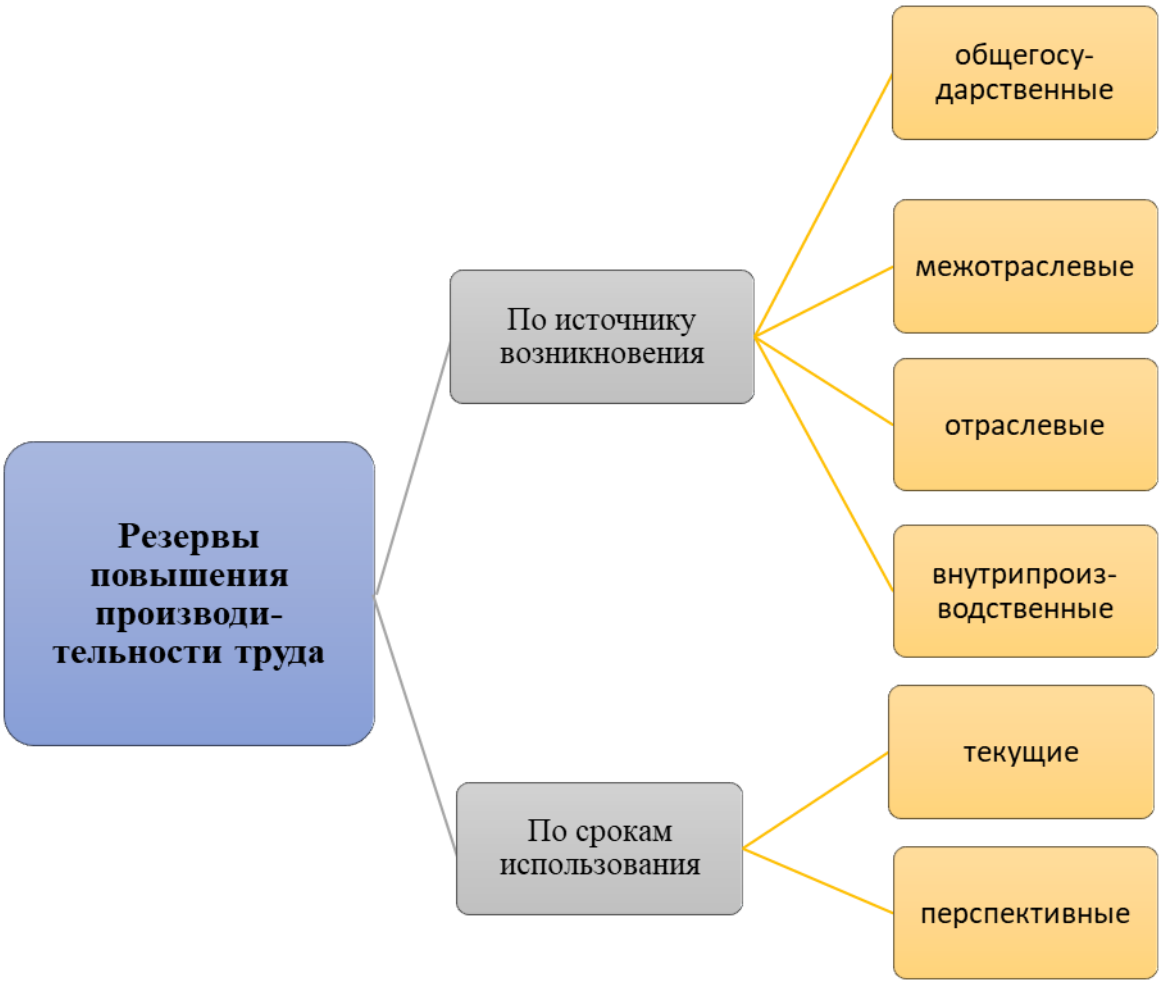


Рис. 15. Классификация резервов, обеспечивающих рост производительности труда

Таким образом, резервы, обеспечивающие рост производительности труда, по источнику их возникновения подразделяются :

– на общегосударственные резервы, связанные с использованием государственных методов управления и регулирования экономики и оказывающие влияние на рост производительности труда в целом;

– региональные резервы, создающие предпосылки и возможности повышения эффективности использования производительных сил и ресурсов, характерных для данного региона;

– межотраслевые резервы, связанные с возможностью улучшения экономических связей, укрепления договорной дисциплины между предприятиями разных отраслей или внутри одной отрасли, с темпами и динамикой развития отрасли;

– внутрипроизводственные резервы, возникающие внутри самого предприятия, они связаны с устранением недостатков в ор-

ганизации и управлении производством, с повышением эффективности использования производственных ресурсов предприятия.

По срокам использования резервы производительности труда подразделяются на две группы:

– текущие, которые экономически целесообразно использовать в течение ближайшего времени;

– перспективные (для реализации данных резервов у предприятия в настоящий момент нет достаточных ресурсов, поэтому их использование намечается на перспективу от года до пяти лет).

В качестве вывода по теме № 3 подчеркнем: управленческий анализ направлен на развитие материально-технической базы организации, ресурсное обеспечение всех производственных процессов, повышение эффективности использования всех видов производственных ресурсов, рост производительности труда. Данных целей возможно достичь за счет определения оптимального объема необходимых производственных ресурсов и грамотного использования резервов и производственно-технического и человеческого потенциала предприятия.

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность процесса управленческого анализа материально-технических ресурсов предприятия.
2. Раскройте понятия «материально-техническая база» и «материально-технические ресурсы организации». Уточните, что является объектом при оценке материально-технических ресурсов предприятия.
3. Перечислите, что относится к средствам труда и к предметам труда на предприятии.
4. Расскажите о классификации основных фондов предприятия. Какие факторы влияют на структуру основных фондов?
5. Перечислите виды стоимости основных фондов предприятия. Уточните метод ее определения.
6. По каким показателям производятся оценка технического состояния и анализ эффективности использования основных фондов предприятия?
7. Что такое оборотные фонды предприятия? Назовите состав оборотных фондов.

8. Перечислите показатели, характеризующие эффективность использования оборотных фондов предприятия.

9. Раскройте основные этапы процесса управленческого анализа уровня развития материально-технической базы предприятия.

10. Раскройте понятия «производительность труда» и «эффективность труда». Уточните, какие показатели характеризуют производительность труда на предприятии.

11. Поясните, что такое «выработка», «трудоемкость». Определите порядок расчета выработки. Какие показатели характеризуют трудоемкость производства?

12. Дайте определение понятию «темп роста производительности труда». Уточните методику расчета данного показателя.

13. Определите основные направления роста производительности труда на предприятии. Какие факторы влияют на темпы роста производительности труда?

Тема 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Управленческий анализ показателей: доход, прибыль, рентабельность

Управленческий анализ показателей доходности бизнеса необходимо начинать с тщательного исследования динамики изменений объемов производства и объемов продаж продукции предприятия. В современных рыночных условиях, характеризующихся высоким уровнем неопределенности и изменчивости внешней среды, хозяйствующий субъект вынужден отдавать приоритет планированию объемов собственного производства на основе динамики объемов продаж. Иными словами, разработка производственной программы организации осуществляется под влиянием конъюнктуры рынка: предприятие должно производить товары в объеме, который сможет реализовать на рынке.

Производственная программа предприятия представляет собой перечень продукции, работ и услуг по заказам и договорам потребителей. При разработке производственной программы учитывается основная цель предприятия – увеличение объема продаж при росте прибыльности продукции и рентабельности используемого капитала в хозяйственной деятельности.

При планировании и анализе производственной программы предприятия принято рассматривать следующий перечень вопросов:

1) план поставок производственных ресурсов (сырье, материалы, комплектующие, топливо и т.д.);

2) расчет показателей производственной мощности предприятия;

3) план по производству товарной (валовой) продукции, в том числе план выпуска продукции на экспорт;

4) план реализации продукции;

5) план по повышению качества продукции и (или) оптимизации затрат на производство и реализацию продукции;

6) стоимостные и объемные расчеты объемов (и изменений остатков) незавершенного производства.

Управленческий анализ производственной деятельности организации начинается с подробного исследования динамики изменения объемных, стоимостных показателей производственной про-

граммы. В центре данного анализа находится **продукция предприятия** как основной результат производственно-хозяйственной деятельности организации.

При планировании, анализе и оценке производственной программы предприятия принято применять совокупность натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных измерителей (штуки, килограммы, тонны, квадратные метры, литры, рубли, нормо-часы), а также классифицировать выпускаемую продукцию по ряду признаков (рис. 16).

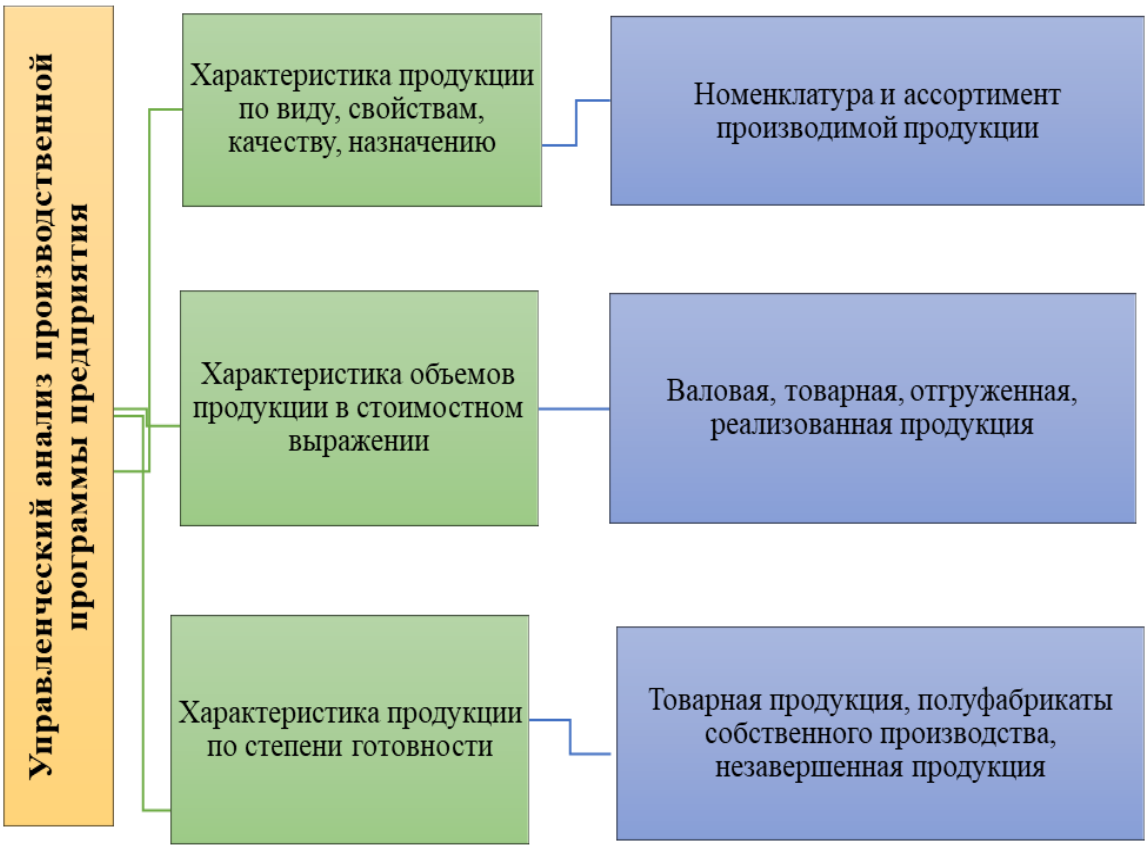


Рис. 16. Управленческий анализ продукции предприятия

Номенклатура продукции – это перечень наименований изделий с указанием кодов, установленных для соответствующих видов продукции в действующем классификаторе промышленной продукции.

Ассортимент продукции – это соотношение отдельных видов изделий в рамках номенклатурной группы производственной программы с учетом их качества и сортности.

Валовая продукция – это совокупное количество изделий, работ и услуг в стоимостном выражении, характеризует объем производства предприятия, в том числе с учетом объемов незавершенного производства, полуфабрикатов и инструмента собственного производства.

Товарная продукция характеризует объем произведенной продукции, включает в себя стоимость произведенной за период и предназначенной к реализации потребителям продукции. Иными словами, это готовая продукция, прошедшая все стадии обработки, удовлетворяющая требованиям ГОСТ и ТУ, принятая службой технического контроля качества, упакованная и сданная на склад.

Отгруженная продукция – это стоимость продукции, оформленной и отгруженной покупателю независимо от оплаты.

Реализованная продукция – это изделия и услуги в стоимостном выражении, за которые поступили денежные средства в кассу или на расчетный счет предприятия.

Незавершенная продукция – незаконченная в процессе обработки продукция, находящаяся на различных стадиях производственного цикла получения товарной продукции. **Полуфабрикаты собственного производства** – это продукция, технологический процесс изготовления которой закончен в одном цехе или производстве и подлежит доработке в других цехах предприятия или за его пределами.

В целях управленческого анализа используют различные стоимостные измерители показателей производственной программы предприятия:

1) фактические оптовые цены на продукцию предприятия;

2) себестоимость производства (производственная, полная, плановая, фактическая);

3) нормативная трудоемкость обработки, производства, реализации продукции;

4) условно-чистая продукция (за вычетом прямых материальных затрат);

5) нормы и нормативы производственных запасов.

Основными экономическими показателями, характеризующими результаты деятельности предприятия, являются доход и прибыль.

Доход – денежные средства или материальные ценности, полученные хозяйствующим субъектом в результате предпринимательской деятельности. Доход как экономическая категория харак-

теризует поступления в организацию денежных средств. При этом для определения источников получения доходов вся деятельность предприятия разделяется на три вида (рис. 17).

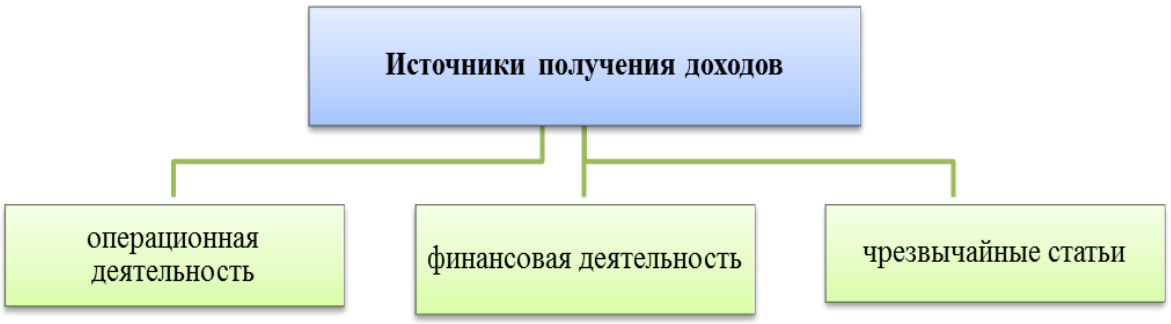


Рис. 17. Вид деятельности предприятия

Операционная деятельность предприятия представляет собой непосредственно производство и реализацию продукции, работ и услуг предприятия.

Финансовая деятельность предприятия связана с получением и выдачей кредитов, участием организации в деятельности других кампаний, операциями на финансовых рынках, курсовыми разницами и др.

К чрезвычайным статьям относятся операции, не являющиеся характерными для обычной деятельности предприятия и возникающие вследствие действия каких-либо чрезвычайных происшествий и форс-мажорных обстоятельств.

Управленческий анализ исследует ряд экономических показателей, характеризующих уровень доходов и прибыли организации (табл. 7, рис. 18).

Таблица 7

Анализ экономических показателей прибыли предприятия

Показатель доходов	Характеристика
1	2
Чистая выручка от реализации продукции (работ, услуг)	Это валовая выручка от реализации за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов, возвращенных товаров и ценовых скидок
Валовая прибыль от реализации	По сути, это чистая выручка от реализации за вычетом производственных расходов на реализованную продукцию. Данный показатель позволяет анализировать эффективность производственной деятельности предприятия

Окончание табл. 7

1	2
Прибыль (убыток) от основной деятельности	Прибыль или убыток по основной деятельности рассчитывается методом вычитания из прибыли от реализации продукции расходов на управление и расходов на сбыт продукции
Прибыль от финансовой деятельности	Данный показатель – это сальдо доходов и расходов по финансовой деятельности предприятия
Чрезвычайная (прочая) прибыль	К данной категории относятся доходы, возникшие в результате чрезвычайных, непредвиденных событий
Налогооблагаемая прибыль	Данный показатель является точкой перехода от бухгалтерской прибыли к налогооблагаемой прибыли. Основное предназначение данной прибыли – это определение налогооблагаемой базы для расчета и уплаты налога на прибыль организации
Чистая прибыль (убыток)	Это часть прибыли организации, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налога на прибыль. Данный показатель является основным критерием по оценке экономического состояния предприятия, находится в центре внимания менеджеров высшего звена, от его динамики зависят темпы развития предприятия, выплата дивидендов по ценным бумагам

Рис. 18. Схема формирования и анализа прибыли предприятия

Прибыль как экономическая категория выполняет следующие функции:

а) оценочная функция; заключается в том, что прибыль дает оценку эффективности хозяйственной деятельности всего предприятия;

б) стимулирующая функция; заключается в том, что прибыль является основным источником финансирования текущей деятельности предприятия. Из чистой прибыли происходит финансирование необходимых мероприятий, направленных на расширение производства, увеличение научно-технического и социального развития организации, а также материальное поощрение сотрудников;

в) фискальная функция; заключается в том, что прибыль организаций является источником отчислений в государственный бюджет и внебюджетные фонды.

Управленческий анализ уделяет много внимания проблеме оптимизации налоговых обязательств предприятия в рамках действующего законодательства.

Оптимизация налоговых обязательств (налоговое планирование) имеет конечной целью увеличение суммы чистой прибыли, остающейся в распоряжении плательщика после уплаты налогов и сборов. Общие и специальные методы минимизации налоговых платежей организации представлены на рис. 19.

При учете, анализе и оценке механизмов налогового планирования необходимо помнить, что:

– у каждого вида налога и сбора есть собственный объект, элементы, правила, механизмы, влияющие на уровень налоговой нагрузки для соответствующего платежа;

– в системе налогообложения существуют налоговые льготы и особые режимы налогообложения для ряда хозяйствующих субъектов (упрощенная система налогообложения субъектов малого предпринимательства, налогообложение в свободных экономических зонах; единый налог для производителей сельскохозяйственной продукции и др.);

– наблюдается дифференциация уровня налоговой нагрузки в зависимости от места осуществления предпринимательской, коммерческой, хозяйственной деятельности или места расположения активов.

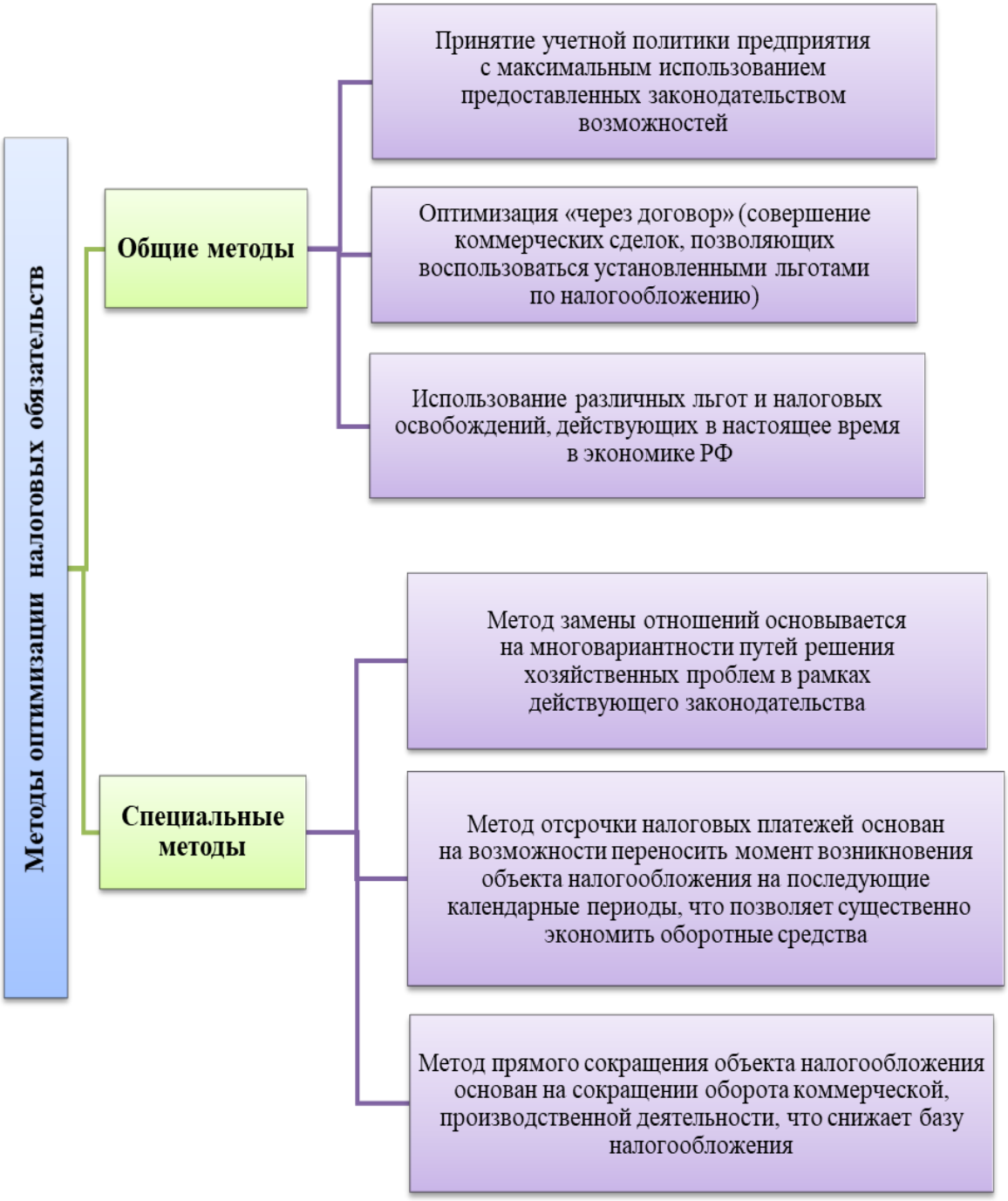


Рис. 19. Методы оптимизации налоговых обязательств предприятия

Более полно, чем прибыль, результаты хозяйственной деятельности предприятия характеризует **рентабельность** – это относительный показатель, отражающий экономическую эффективность использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов организации (рис. 20).

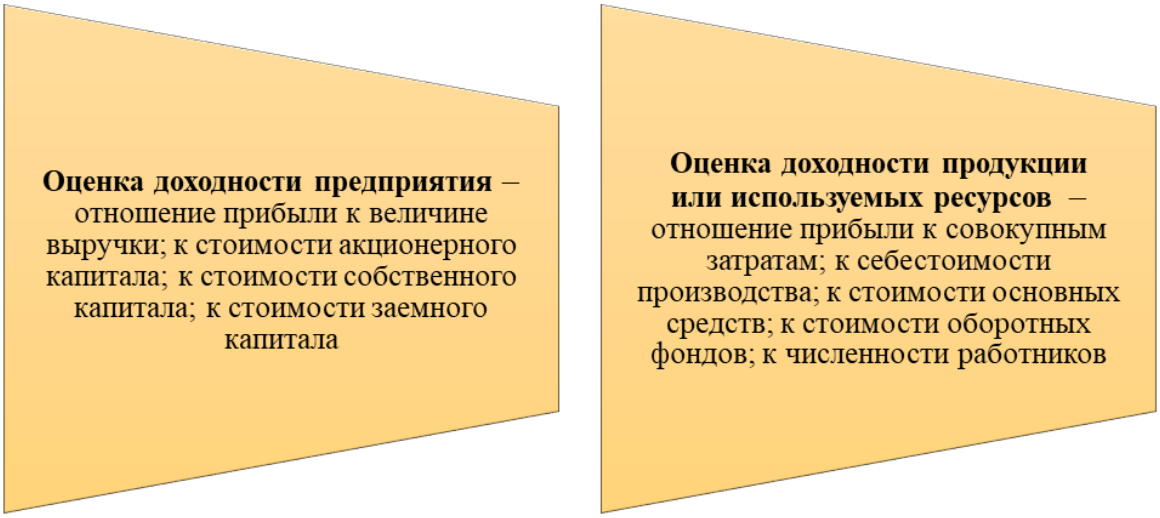


Рис. 20. Функции рентабельности

Оценка рентабельности – одно из направлений управленческого и финансового анализа хозяйственной деятельности предприятия, при этом выбор направлений, временной горизонт и очередность проведения данной оценки зависят от целей и задач управленческого анализа. Однако в любом случае управленческий анализ рентабельности позволяет оценить динамику изменения экономической ситуации в организации и подготовить информацию о финансово-экономическом состоянии предприятия.

В ходе управленческого анализа прибыльности бизнеса принято оценивать динамику изменения показателей рентабельности, при этом они подразделяются на три группы (рис. 21). **Показатели рентабельности** – это индикаторы эффективности управления предприятием, так как они показывают, какую величину прибыли смогла получить организация при использовании определенной величины ресурсов.

Рис. 21. Группы показателей рентабельности

Первая группа показателей рентабельности оценивает прибыльность (доходность) продукции:

1. Рентабельность объема реализации характеризует доходность продаж и используется для оценки предпринимательской деятельности. Рентабельность продаж рассчитывается как соотношение прибыли к выручке от основной деятельности, при этом в качестве прибыли применяют разные ее виды: валовую, операционную, чистую (зависит от целей управленческого анализа и отраслевой специфики деятельности предприятия).

2. Рентабельность отдельных видов продукции представляет собой соотношение прибыли, полученной по отдельным видам изделий, к затратам на их производство (или цене изделия). Данный показатель используется для анализа производственной программы в целях определения наиболее прибыльных, перспективных товаров в номенклатуре выпуска.

3. Рентабельность затрат на производство продукции характеризует окупаемость издержек по реализованной продукции, рассчитывается как соотношение прибыли к себестоимости продаж, полученных в одном периоде. В качестве прибыли можно применять валовую или чистую прибыль (зависит от целей управленческого анализа). Цель анализа рентабельности затрат – оценить эффективность производственной деятельности предприятия, т.е. определить долю прибыли в каждом рубле затрат на производство продукции.

Вторая группа показателей рентабельности применяется для оценки эффективности использования авансированных средств в активы предприятия. Данные показатели рассчитываются как отношение показателей прибыли к среднегодовой стоимости активов (основных, оборотных, нематериальных). Рентабельность активов – это характеристика эффективности использования имущества, показывает, сколько прибыли получило предприятие на один рубль внеоборотных и оборотных средств.

Третья группа показателей рентабельности представлена показателями доходности инвестируемого, собственного, заемного и общего капиталов. Эффективность инвестируемого капитала характеризуется величиной прибыли, приходящейся на один рубль этого капитала.

Таким образом, в входе управленческого анализа исследуется стандартный набор показателей (коэффициентов), рассчитываемых

по данным финансовой отчетности предприятия (баланса и отчета о финансовых результатах). Для более глубокого и подробного анализа экономической обстановки в организации в дополнение к показателям рентабельности управленческий анализ оценивает динамику изменения показателей, характеризующих эффективность использования основных фондов, оборотных средств, материальных и трудовых ресурсов, рассчитываемых на основе данных управленческого учета.

4.2. Управленческий анализ запасов

Важное место в системе управленческого анализа занимает проблема оптимизации запасов товарно-материальных ценностей на предприятии.

Цель создания запасов – образование определенного буфера товарно-материальных ценностей, необходимых для бесперебойного осуществления производственно-хозяйственной деятельности предприятия между последовательными поставками материалов, сырья, комплектующих.

Политика управления производственными запасами представляет собой часть общей политики управления оборотными активами предприятия, заключающейся в оптимизации общего размера и структуры запасов товарно-материальных ценностей, минимизации затрат по их обслуживанию и обеспечению эффективного контроля за их движением. Иными словами, запасы должны поддерживаться в пределах норм и нормативов, так как излишние запасы сырья, материалов и других ценностей приводят к замедлению оборачиваемости оборотного капитала организации, а недостаточность объема запасов может стать причиной остановки производственного процесса и, как следствие, срывов отгрузки продукции потребителям.

Норма – это относительная величина, соответствующая минимальному объему запаса каждого элемента (выражается в днях или процентах).

Норматив – минимальная необходимая сумма денежных средств, обеспечивающая бесперебойную деятельность предприятия (рубли).

Анализ уровня производственных запасов в виде закупаемого у поставщиков сырья, материалов и комплектующих представлен на рис. 22.

Рис. 22. Процесс управленческого анализа производственных запасов организации

Анализ уровня производственных запасов предполагает подробное изучение следующих вопросов:

– анализ объемов запасов предприятия в предшествующем периоде (исследуется динамика общего объема запасов предприятия, динамика удельного веса запасов в общей сумме активов предприятия, изучается оборачиваемость запасов, определяется их рентабельность и исследуются определяющие ее факторы);

– прогноз и расчет объемов производства на плановый период;

– оценка надежности поставщиков, поиск потенциальных поставщиков, совершенствование договорной деятельности;

– прогноз и анализ динамики изменения цен на закупаемые материально-вещественные ценности (сырье, материалы, комплектующие, полуфабрикаты, топливо, энергию);

– поиск и оценка возможностей по оптимизации объемов запасов предприятия, а также снижению уровня расходов на их хранение;

– определение системы мероприятий по сокращению операционного, производственного и финансового циклов предприятия;

– обеспечение необходимого уровня рентабельности и ликвидности запасов, а также определение источников их финансирования.

Грамотное управление запасами в организации обеспечивает оперативную гибкость всех производственных процессов, в частности, наличие необходимого, оптимального объема запасов на складах предприятия позволяет производить товары экономически выгодными партиями, вовремя отгружать произведенную продукцию потребителям, формировать оптимально функционирующую систему взаиморасчетов с контрагентами.

Существует три основных типа запасов, которые представлены на рис. 23. Нормирование, планирование, анализ и корректировка объемов запасов осуществляется с учетом их вида и назначения (табл. 8).

Рис. 23. Основные типы запасов предприятия

Таблица 8

Анализ процесса нормирования производственных запасов

Вид запасов	Назначение запасов
Текущий запас	Назначение данного вида запасов заключается в обеспечении процесса производства между поставками, следовательно, величина текущего запаса прежде всего определяется интервалами между поставками. Интервал между поставками может быть определен исходя из договоров поставки. Особенность исчисления нормы текущего запаса заключается в том, что предприятие может иметь не одного, а нескольких поставщиков
Страховой запас	При его определении рекомендуется принимать норму запаса равной 50 % от текущего запаса, если существуют долговременные отношения с поставщиком, то гарантийный запас может быть равен 10–20 % текущего запаса; если в производстве используются уникальные виды сырья, материалов, а также при интервале поставки 5 и менее дней, если транспортная связь с поставщиком оказывается ненадежной, то страховой запас может быть 50–100 % нормы текущего запаса
Технологический запас	Данный вид запаса учитывается в составе нормы по производственным запасам, если речь идет о подготовке материалов к производству (для производства мебели древесина должна быть просушена на воздухе около 2 лет)
Транспортный запас	Запас создается на период разрыва между сроками грузооборота и документооборота (время нахождения материалов в пути после оформления договора купли-продажи)
Подготовительный запас	Запас создается на время выгрузки, доставки, приемки, складирования, сортировки производственных ресурсов
Сезонные запасы	Появляются при сезонном характере производства или потребления материально-вещественных ценностей (особенно это характерно для пищевой промышленности)

Необходимость управленческого учета и анализа производственных запасов предприятия по их типам и видам обосновывается тем фактом, что затраты хозяйствующего субъекта на складское хранение запасов и на пополнение запасов (оформление договоров, исполнение заказа на поставку, транспортно-заготовительные расходы) составляют ощутимую долю от накладных расходов предприятия. Поиск возможностей оптимизации затрат по этим

статьям расходов – одна из ключевых задач управленческого анализа деятельности организации.

Оптимальная величина производственных запасов находится между двумя крайними точками:

1) запасы должны быть достаточными для поддержания производства в рабочеспособном состоянии и товарооборота на запланированном уровне;

2) излишние запасы на складе снижают коэффициент оборачиваемости активов, требуют дополнительных затрат.

Планирование оптимальной величины запасов на предприятии может осуществляться с помощью построения математических моделей экономически обоснованного размера заказа и проведения объемно-стоимостного анализа факторов, влияющих на объем данного заказа.

В ходе управленческого анализа могут применяться следующие **системы контроля состояния запасов предприятия**:

1) модель с фиксированным размером заказа при периодической проверке фактического уровня запасов: размер заказа в этой системе – основополагающий параметр, он строго зафиксирован и не меняется ни при каких условиях работы системы, заказ подается в момент, когда текущий запас достигает порогового уровня;

2) модель с фиксированным интервалом времени между заказами: заказы делаются в строго определенные моменты времени через равные интервалы. Поскольку момент заказа заранее определен и неизменен, постоянно пересчитываемым параметром является объем заказа. Он определяется по принципу восполнения запаса до максимального желательного уровня (с учетом потребления за время поставки).

Таким образом, управленческий анализ производственных запасов предприятия нацелен на решение следующих вопросов:

– анализ возможностей снижения уровня запасов;

– оценка эффективности управленческих решений в сфере организации и реализации закупок;

– контроль уровня запасов по всем группам и элементам;

– расчет экономически обоснованных партий поставки товарно-материальных ценностей;

– контроль сроков поставок производственных запасов и определение оптимального срока их хранения на складе;

– определение оптимального объема инвестиций для формирования запасов и оценка эффективности данного процесса;

– анализ степени влияния объемов, сроков и условий поставок, а также сроков хранения запасов на оборачиваемость оборотного капитала организации.

4.3. Управленческий анализ уровня безубыточности производства

Хозяйствующий субъект, действующий в условиях самоокупаемости и самофинансирования, обязан управлять своими финансовыми результатами, постоянно соизмерять выручку от реализации продукции с издержками на ее производство, не допуская ситуации убыточности операционной деятельности. Поэтому управленческий анализ призван точно, своевременно рассчитывать и анализировать:

1) минимальный объем производства и реализации продукции, продажа которого позволит возместить понесенные издержки (данный объем называется критической точкой объема производства или точкой безубыточности);

2) плановый объем продукции, продажа которого позволит получить плановую (желаемую) прибыль.

Анализ безубыточности предприятия – это способ определения такого уровня выручки от продаж продукции, при котором организация компенсирует затраты на производство данной продукции, а экономическая прибыль при этом равна нулю.

В целях анализа безубыточности производства необходимо выполнение следующих условий:

– точно и достоверно должны быть определены постоянные и переменные издержки;

– цены на сырье, материалы, комплектующие, используемые в процессе производства продукции, а также отпускная цена на выпускаемую продукцию не изменяются в течение расчетного периода;

– постоянные издержки остаются неизменными на ограниченном диапазоне объема производства продукции;

– продажи выпускаемой продукции осуществляются достаточно равномерными партиями.

Точка безубыточности – это величина объема продаж, при которой предприятие будет в состоянии покрыть все свои издержки, не получая при этом прибыли (рис. 24).

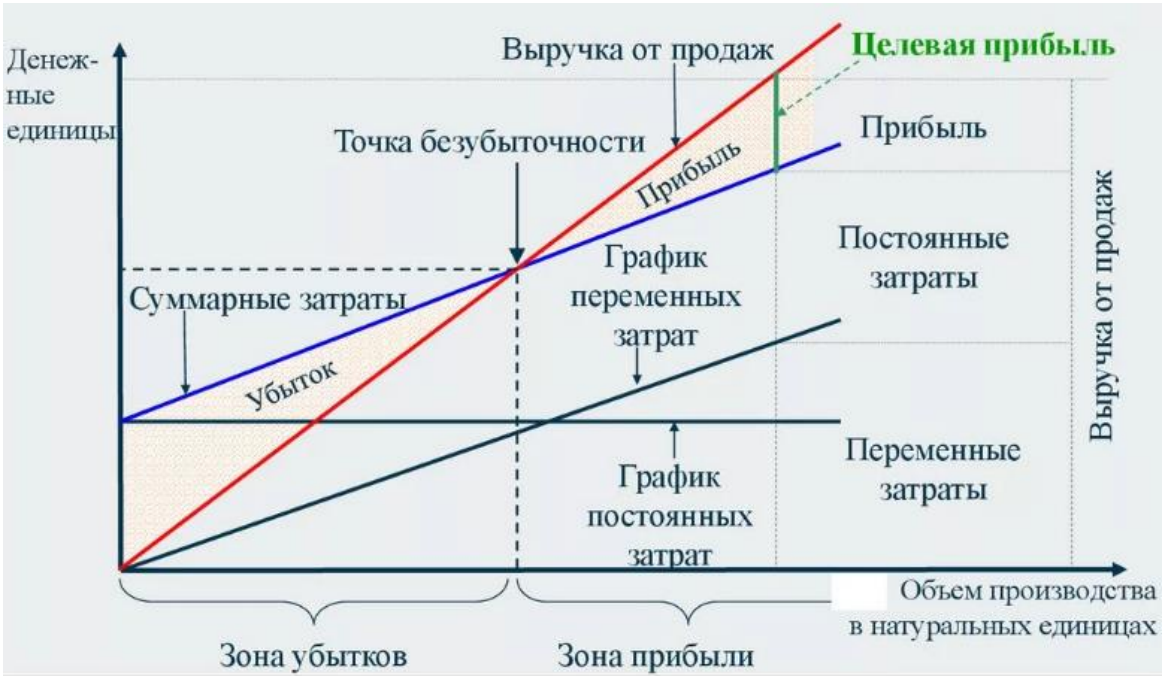


Рис. 24. Графический метод анализа безубыточного объема производства

Управленческий анализ точки безубыточности позволяет найти проблемные места в бизнес-процессах, выявить убыточные товары в производственной программе, разработать мероприятия по оптимизации затрат и определить точки роста на будущее.

Точка безубыточности (T_{min}) как минимально допустимый объем продаж продукции в денежном выражении определяется по следующей формуле:

$$T_{min} = \frac{C_{пост}}{\left(1 - \frac{C_{пер}}{N}\right)},$$

где $C_{пост}$ – постоянные издержки; $C_{пер}$ – переменные издержки; N – объем выручки от продажи товаров, продукции, работ, услуг.

Управленческий анализ безубыточности производства использует также такой показатель, как **вклад на покрытие**, это разность выручки от продаж продукции и переменных затрат на производство этой продукции. При принятии решений, нацелен-

ных на рост прибыли, необходимо стремиться к максимальному увеличению вклада на покрытие. Данный показатель также можно рассчитывать и анализировать по каждому виду продукции.

Еще один показатель, оцениваемый в управленческом учете и при анализе безубыточности производства, называется **запас финансовой прочности предприятия** – это превышение фактического (или планового) объема производства продукции над критическим объемом. Таким образом, расчет данного показателя базируется на значении точки безубыточности и маржинальной прибыли предприятия.

Маржинальная прибыль – это показатель, оценивающий прибыль предприятия при реализации продукции. Для расчета маржинальной прибыли из фактической выручки вычитаются переменные затраты на производство продукции (расходы на приобретение сырья и материалов, расходы на логистику, сдельная оплата труда).

Управленческий анализ совокупности перечисленных экономических показателей (точка безубыточности, запас финансовой прочности, маржинальная прибыль) позволит принять управленческие решения по направлениям, представленным на рис. 25.

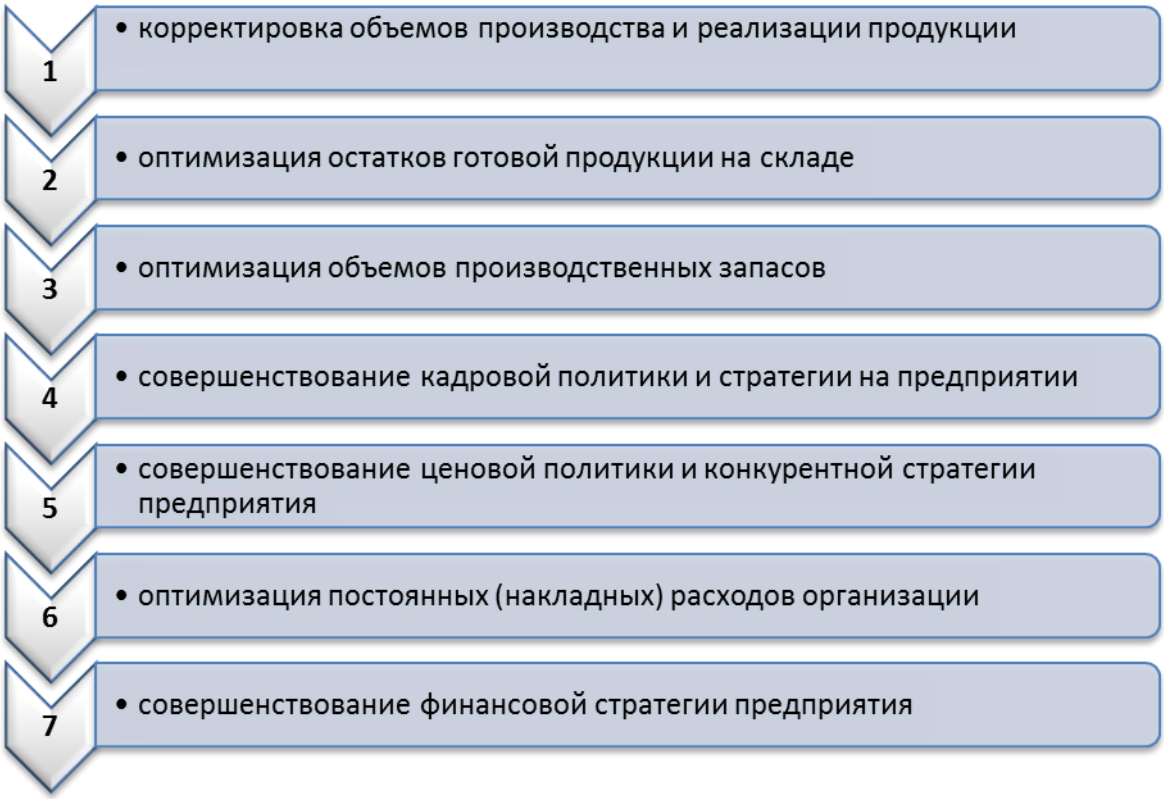


Рис. 25. Основные результаты управленческого анализа безубыточности производства

В качестве вывода по теме № 4 подчеркнем: управленческий анализ экономических показателей направлен на совершенствование учетной политики предприятия, оптимизацию всех видов затрат, определение факторов экономического роста организации. Все это по своей совокупности позволит существенно усовершенствовать бизнес-процессы в основных и вспомогательных подразделениях предприятия и, как следствие, повысить общую эффективность производственно-коммерческой деятельности объекта.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «производственная программа». Уточните цели и задачи управленческого анализа производственной программы предприятия.
2. Раскройте понятия «номенклатура» и «ассортимент продукции».
3. Перечислите основные показатели производственной программы предприятия. В чем их особенности?
4. Раскройте понятие «доход». Уточните, какие источники получения доходов есть у предприятия.
5. Расскажите о целях, задачах и методах анализа показателей прибыли предприятия.
6. Опишите схему формирования и анализа прибыли предприятия.
7. Раскройте понятие «прибыль». Какие она выполняет функции?
8. Расскажите о методах оптимизации налоговых обязательств предприятия.
9. Раскройте понятие «рентабельность». Уточните функции рентабельности в оценке финансово-экономического состояния организации.
10. Какие существуют группы показателей рентабельности? Уточните методики расчета данных показателей.
11. Раскройте понятие «производственные запасы». Уточните цель создания запасов.
12. Опишите процесс управленческого анализа производственных запасов организации. Уточните, в чем заключается его специфика.

13. Перечислите типы и виды запасов. Раскройте сущность процесса анализа производственных запасов.

14. Раскройте методику анализа безубыточности предприятия. Уточните цель и задачи анализа точки безубыточности.

15. Дайте определение понятий «вклад на покрытие», «запас финансовой прочности предприятия» и «маржинальная прибыль». Уточните методики их расчета.

Тема 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Управленческий анализ баланса предприятия

Управленческий анализ финансовых результатов – это промежуточный этап управления финансовыми потоками организации. Объектом данного анализа является прошлая, текущая и будущая деятельность предприятия по созданию, распределению и использованию прибыли, в качестве информационной базы выступают данные, собранные в системе бухгалтерского учета и финансового анализа.

При этом одной из специфических черт управленческого анализа бухгалтерской и финансовой отчетности является акцент на формирование информационных потоков, обработку массивного объема собранной информации с целью выявления и оценки факторов, оказывающих влияние на уровень доходов и расходов предприятия.

Бухгалтерский учет – это сплошное, непрерывное, взаимосвязанное отражение хозяйственной деятельности предприятия на основании нормативных документов. Учету подлежат все имущество и финансовые средства предприятия.

Основные задачи бухгалтерского учета:

1) формирование полной и достоверной информации о деятельности организации и ее имущественном положении, необходимой внешним и внутренним пользователям бухгалтерской отчетности;

2) обеспечение информацией, необходимой внешним и внутренним пользователям для контроля за соблюдением законодательства РФ при осуществлении организацией хозяйственных операций и их целесообразностью, за наличием и движением имущества и обязательств, за использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами;

3) предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности организации и выявление резервов для повышения ее финансовой устойчивости.

Бухгалтерский баланс – это группировка хозяйственных средств предприятия, а также источников их формирования на определенную дату. Бухгалтерский баланс используют для управленческого анализа хозяйственной деятельности предприятия в целях поиска внутренних резервов экономического роста, оптимизации затрат и сокращения экономических потерь, возникающих в ходе производственно-коммерческой деятельности.

Баланс состоит из двух частей: актива и пассива (табл. 9). В активе баланса отражаются основные средства, нематериальные активы, запасы, дебиторская задолженность, денежные средства и т.д. В пассиве баланса отражается информация о собственном капитале и обязательствах компании.

Таблица 9

Структура бухгалтерского баланса предприятия

Раздел баланса		Статьи
АКТИВ	I. Внеоборотные активы	Нематериальные активы. Основные средства. Долгосрочные финансовые вложения
	II. Оборотные активы	Запасы. НДС по приобретенным ценностям. Дебиторская задолженность. Краткосрочные финансовые вложения. Денежные средства и денежные эквиваленты. Прочие оборотные активы
ПАССИВ	III. Капитал и резервы	Уставный капитал. Добавочный капитал. Резервный капитал. Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)
	IV. Долгосрочные обязательства	Заемные средства. Оценочные обязательства. Прочие обязательства
	V. Краткосрочные обязательства	Заемные средства. Кредиторская задолженность. Доходы будущих периодов. Оценочные обязательства. Прочие обязательства

В разделе «внеоборотные активы» отражено имущество, используемое организацией в течение длительного времени. Стоимость данного имущества переносится на стоимость готовой продукции по частям по мере износа (процесс амортизации).

В разделе «оборотные активы» отражается имущество, которое сразу идет в оборот и должно принести доход в течение одного производственного цикла. В активе баланса оборотные активы расположены в зависимости от ликвидности.

Основные виды пассивов предприятия – капитал, резервы и обязательства, они отражают источники формирования финансовых средств организации.

Важнейший показатель бухгалтерского баланса предприятия – это итог раздела III, который характеризует чистые активы организации. Управленческий анализ постоянно мониторит данный показатель, так как существует общеизвестное правило: «Чем меньше чистые активы, тем хуже себя чувствует бизнес!» Если величина чистых активов будет отрицательной в течение двух лет подряд, то такую организацию могут принудительно ликвидировать.

Анализ структурных и объемных показателей бухгалтерского баланса предприятия позволяет решить ряд управленческих задач (рис. 26), требующих комплексного подхода к реализации управленческого, финансового и экономического анализа.

Рис. 26. Задачи, решаемые в ходе управленческого анализа бухгалтерского баланса предприятия

Для того, чтобы принять грамотное управленческое решение, нацеленное на улучшение финансового положения организации, необходимо выполнить горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса предприятия.

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса заключается в сравнении данных отчетного года с данными предыдущего года по каждой строке баланса, таким образом анализируется динамика изменения показателей за исследуемый период. Важно помнить, что главная особенность горизонтального анализа заключается в возможности определить разницу между показателями в натуральном выражении, характеризующую тренд развития ситуации. Поэтому данный вид анализа также называется **трендовый**. Принято горизонтальный анализ баланса проводить в три этапа (рис. 27).

Рис. 27. Алгоритм горизонтального анализа бухгалтерского баланса предприятия

Горизонтальный анализ требует изучения данных бухгалтерского баланса предприятия как минимум за 3 года (отчетный, предыдущий, предшествующий предыдущему), так как именно такой горизонт позволяет проследить динамику изменения экономических показателей и, следовательно, достоверно оценить финансово-экономическое положение организации.

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса основан на расчете удельного веса показателей баланса по каждой укрупненной группе. Таким образом, вертикальный анализ бухгалтерского баланса направлен на изучение структуры активов и пассивов организации, что имеет особую важность в ходе анализа финансовой устойчивости предприятия. Методически вертикальный анализ бухгалтерского баланса проводится в три этапа (рис. 28).

Рис. 28. Алгоритм вертикального анализа бухгалтерского баланса предприятия

Основные отличительные признаки вертикального и горизонтального анализа приведены в табл. 10.

Вместе с указанными видами анализа бухгалтерского баланса управленческий анализ часто применяет факторный и сравнительный виды анализа, которые позволяют дополнить и расширить объем аналитических данных и, таким образом, получить более точные, подробные данные, необходимые для принятия управленческих решений.

С помощью **факторного анализа** определяют характер влияния отдельных факторов внутренней или внешней среды на величину и темп изменения значений исследуемых показателей.

Таблица 10

Сравнительная характеристика вертикального и горизонтального анализа бухгалтерского баланса предприятия

Вертикальный (структурный) анализ бухгалтерского баланса	Горизонтальный (трендовый) анализ бухгалтерского баланса
Аналитика изменений показателей в относительном выражении (%)	Дает возможность отследить изменения в натуральном выражении (руб.)
Показывает место каждого элемента в структуре	Показывает изменения в натуральном выражении и процентах
Анализ ориентирован на изменения в структуре баланса	Анализ ориентирован на изменение финансовой ситуации во времени
Процентные показатели дают более четкое представление об изменении финансовой ситуации	Отрицательные показатели сигнализируют о показателях, на которые стоит обратить внимание при разработке управленческих решений

Сравнительный анализ требует большого массива дополнительной финансовой, экономической, организационной и управленческой информации, необходимой для комплексного исследования хозяйственной деятельности предприятия и проведения сопоставительного анализа показателей исследуемой организации с среднеотраслевыми показателями, среднерыночными и с показателями других компаний, в том числе конкурентов. По итогам сравнительного анализа часто составляют рейтинг компаний, регионов, стран.

Анализ бухгалтерского баланса предприятия с помощью финансовых коэффициентов рассмотрен далее в п. 5.2.

5.2. Управленческий анализ показателей платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости предприятия

Цель управленческого анализа финансово-экономических показателей предприятия – оценить текущую экономическую ситуацию в организации, вовремя выявить проблемы, свидетельствующие об ухудшении финансового положения компании, и предпринять экстренные меры, направленные на решение проблемы и недопущение признаков банкротства.

Для достижения заданной цели в рамках управленческого анализа проводятся комплексная оценка и анализ финансового состояния организации.

Финансовое состояние предприятия – совокупность показателей, оценивающих степень удовлетворения потребностей предприятия в финансовых ресурсах, необходимых для его нормального функционирования, отражающих обеспеченность предприятия денежными средствами для осуществления нормальной хозяйственной деятельности и своевременного погашения задолженностей (в том числе по налогам и кредитам). Финансовые показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия, подразделяются на три группы (рис. 29).

Рис. 29. Показатели, характеризующие финансовое состояние

Платежеспособность – это наличие у предприятия финансовых средств, достаточных для уплаты долгов по всем обязательствам и одновременно бесперебойного осуществления процесса производства и реализации продукции. Таким образом, платежеспособность – это готовность предприятия рассчитаться по своим обязательствам, возвращать заемные средства в срок.

Основным средством для погашения долгов являются деньги на счетах предприятия. Также потенциальными средствами для погашения долгов являются дебиторская задолженность, которая при нормальном кругообороте средств превращается в денежные средства, и запасы товарно-материальных ценностей, при реализации которых предприятие получит денежные средства.

Показатели, характеризующие уровень платежеспособности организации, рассчитываются по данным бухгалтерского баланса, выражаются отношением ликвидных оборотных средств к сумме краткосрочной задолженности (табл. 11). В общем виде платежеспособным принято считать предприятие, у которого сумма оборотных средств значительно превышает размер его задолженности.

Таблица 11

Оценка платежеспособности и ликвидности предприятия по данным бухгалтерского баланса

Показатель	Расчетная формула	Нормативное значение
Анализ платежеспособности		
Коэффициент финансовой зависимости	Валюта баланса / собственный капитал	≤2,0
Коэффициент финансовой независимости	Собственный капитал / валюта баланса	≥0,5
Коэффициент общей платежеспособности	Валюта баланса / заемный капитал	≥1,0
Коэффициент задолженности	Заемный капитал / собственный капитал	≤1,0
Анализ ликвидности		
Коэффициент мгновенной ликвидности	(денежные средства и денежные эквиваленты) / краткосрочные обязательства	>0,8
Коэффициент абсолютной ликвидности	(денежные средства и денежные эквиваленты + краткосрочные фин. вложения) / краткосрочные обязательства	>0,2
Коэффициент быстрой ликвидности	(денежные средства и денежные эквиваленты + краткосрочные фин. вложения + дебиторская задолженность) / краткосрочные обязательства	≥1,0
Коэффициент средней ликвидности	(денежные средства и денежные эквиваленты + краткосрочные фин. вложения + дебиторская задолженность + запасы) / краткосрочные обязательства	>2,0
Коэффициент промежуточной ликвидности	денежные средства и денежные эквиваленты + краткосрочные фин. вложения + дебиторская задолженность + + запасы + НДС) / краткосрочные обязательства	≥1,0
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы / краткосрочные обязательства	1,5–2,0

При управленческом анализе данных бухгалтерского баланса необходимо помнить, что схема расположения показателей составлена так, что активы длятся по степени их ликвидности на четыре основные группы (рис. 30).

Рис. 30. Показатели, характеризующие финансовое состояние

Первая группа «высоколиквидные активы»: к ним относятся денежные средства и краткосрочные финансовые обязательства, с их помощью организация сможет в любое время погасить свои обязательства перед контрагентами. (В бухгалтерском балансе показатели стр. 1250 + стр. 1240.)

Вторая группа «быстрореализуемые активы»: к ним относятся дебиторская задолженность сроком до 12 месяцев и другие оборотные активы, например банковские вклады. (В бухгалтерском балансе показатели стр. 1230 + стр. 1260.)

Третья группа «медленно реализуемые активы»: к ним относятся дебиторская задолженность со сроком погашения более 12 месяцев, запасы организации, финансовые вложения. (В бухгалтерском балансе показатели стр. 1210 + стр. 1220 + стр. 1170.)

Четвертая группа «труднореализуемые активы»: к ним относятся собственная недвижимость, транспорт, зарегистрированные программы, базы данных, изобретения, секреты производства. (В бухгалтерском балансе показатели стр. 1100 – стр. 1170.)

Ликвидность – это способность рассчитаться по краткосрочным обязательствам единовременно, реализуя свои оборотные средства и не прибегая к внешним заимствованиям.

Коэффициент ликвидности – это соотношение наиболее ликвидных средств и долгосрочных долговых обязательств предприятия.

При управленческой оценке и анализе показателей платежеспособности и ликвидности предприятия рекомендуется комплексно оценивать размер и состояние активов организации.

Вывод о финансовом положении и платежеспособности предприятия формулируется с учетом следующих условий:

1) в балансе преобладают активы первой и второй групп;

2) организация обладает чистыми оборотными активами (расчетное значение данного показателя должно быть больше нуля).

Чистые оборотные активы = стр. 1200 – (стр. 1500 – стр. 1530 – – стр. 1540);

3) динамика изменения показателя чистых оборотных активов должна быть достаточно стабильной, так как если данный показатель растет быстрыми темпами, то у предприятия снижается деловая активность; а резкое уменьшение данного показателя говорит о недостаточности собственных оборотных средств, что угрожает финансовой стабильности организации.

Показатели финансовой устойчивости характеризуют состояние и структуру активов предприятия и обеспеченность их источниками покрытия (пассивными). Их можно разделить на две группы: показатели, определяющие состояние оборотных средств; показатели, определяющие состояние основных средств (рис. 31).

Обеспеченность материальных запасов собственными оборотными средствами – это частное от деления собственных оборотных средств на величину материальных запасов, таким образом, данный показатель характеризует, в какой мере материальные запасы предприятия покрыты собственными оборотными средствами.

Коэффициент маневренности собственных средств рассчитывается делением собственных оборотных средств на все источники собственных средств. Данный коэффициент показывает, насколько мобильны собственные источники средств организации.

Индекс постоянного актива – это отношение суммы основных средств и внеоборотных активов к собственным средствам предприятия.

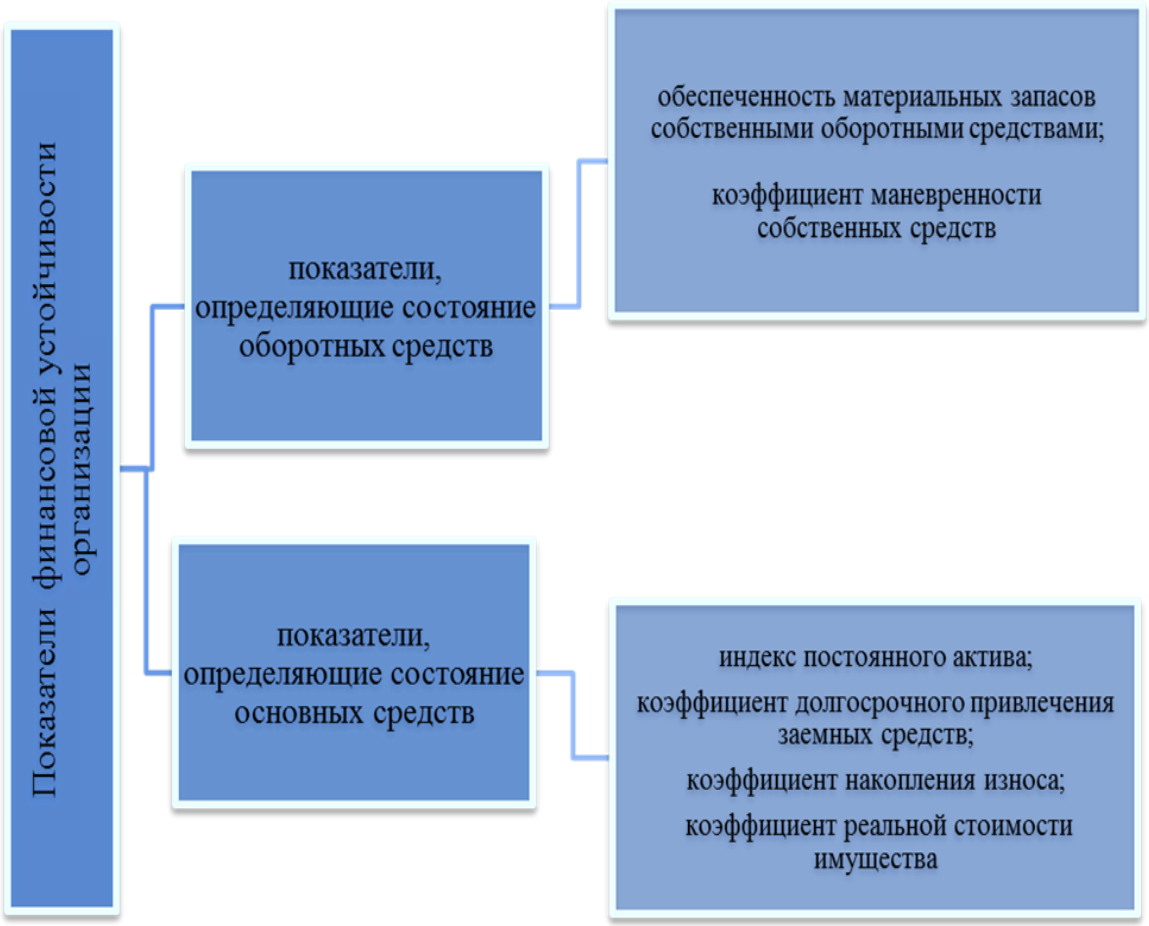


Рис. 31. Показатели, характеризующие финансовую устойчивость организации

Коэффициент накопления износа рассчитывается как соотношение начисленной суммы износа к первоначальной балансовой стоимости основных фондов. Данный коэффициент измеряет, в какой степени профинансированы за счет износа замена и обновление основных средств.

Коэффициент реальной стоимости имущества определяет, какую долю в стоимости имущества составляют средства производства. Данный коэффициент рассчитывается делением суммарной величины основных средств, производственных запасов, незавершенного производства и малоценных и быстроизнашивающихся предметов на стоимость активов предприятия.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств, как следует из названия, – результат деления величины заемных средств на величину собственных. Данный коэффициент отражает степень зависимости предприятия от заемных средств, т.е. показывает, каких средств у него больше, заемных или собственных.

В качестве вывода по теме № 5 подчеркнем: управленческий анализ и оценку финансового состояния предприятия обязательно необходимо выполнять как комплексный анализ всех аспектов производственно-коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта. Необходимо учитывать характер и отраслевую специфику деятельности предприятия, опыт его функционирования на рынке, ресурсную обеспеченность производственных процессов, предпринимательский талант руководителей организации, финансовые возможности и рыночную конъюнктуру.

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность процесса управленческого анализа финансовых результатов предприятия.
2. Раскройте понятие «бухгалтерский учет». Какие основные задачи решает бухгалтерский учет?
3. Что такое бухгалтерский баланс? Уточните структуру бухгалтерского баланса предприятия.
4. Раскройте понятия «актив баланса» и «пассив баланса». Уточните структуру актива и пассива баланса.
5. Какие задачи решаются в ходе управленческого анализа бухгалтерского баланса предприятия?
6. Расскажите о механизмах горизонтального анализа бухгалтерского баланса предприятия. Перечислите основные этапы горизонтального анализа бухгалтерского баланса предприятия.
7. Расскажите о механизмах вертикального анализа бухгалтерского баланса предприятия. Перечислите основные этапы вертикального анализа бухгалтерского баланса предприятия.
8. Выполните сравнение вертикального и горизонтального анализа бухгалтерского баланса по основным критериям.
9. Какие показатели и критерии характеризуют финансовое состояние предприятия?
10. Раскройте понятия «платежеспособность» и «ликвидность организации».
11. Какие показатели характеризуют финансовое состояние, платежеспособность и ликвидность организации?
12. Какие показатели характеризуют финансовую устойчивость организации? Уточните цели и задачи анализа финансовой устойчивости предприятия.

Тема 6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ С ЦЕЛЬЮ ВЫЯВЛЕНИЯ И МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ

Одними из важнейших направлений управленческого анализа являются анализ внешней окружающей среды и мониторинг рынка, на удовлетворение потребностей которого направлена хозяйственная деятельность предприятия.

При управленческом анализе внешней среды, в границах которой функционирует предприятие, принято выделять набор факторов, влияющих на возможности стратегического развития компании (рис. 32, табл. 12). Каждый из этих факторов подвергают управленческому анализу, чтобы выяснить, какие трудности могут возникать и какие открываются возможности в данной сфере.

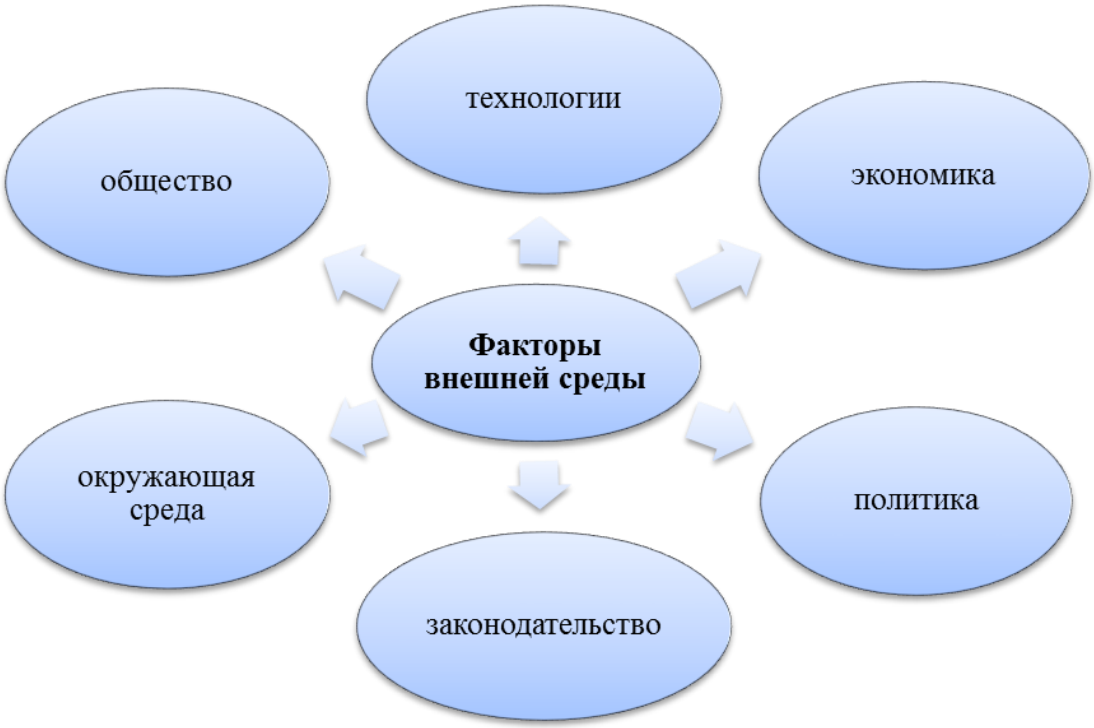


Рис. 32. Группировка факторов внешней среды организации

Результаты данного анализа применяются при разработке или корректировке долгосрочных и среднесрочных планов развития предприятия, чтобы максимально учесть прогнозируемые изменения во внешней среде и адаптироваться к ним.

Таблица 12

Управленческий анализ факторов внешней среды

Анализи-руемая область	Перечень основных факторов влияния	Характеристика и специфические особенности факторов
1	2	3
Технологии	Технологические факторы: новые информационные технологии; новые стандарты оборудования; новые виды изделий, др.	Научно-технические достижения серьезно изменяют как внутреннюю, так и внешнюю среду функционирования предприятия. Научно-технический прогресс диктует новые требования к качеству и функциональности товаров, изменяет образ жизни и мышление потребителей, ускоряет жизненный цикл продуктов, меняет общество в целом. Все это в совокупности, безусловно, усиливает конкуренцию на рынке
Экономика	Экономические условия деятельности: темпы роста отраслей; динамика развития рынка и его насыщенность; уровень инфляции и безработицы; процентные ставки за кредит; инвестиционная и налоговая политика; политика в области заработной платы и цен; налоговая база; экономическая ситуация в регионе; уровень доходов населения; темпы роста экономики страны и отрасли; внешнеторговые барьеры; таможенная политика; экономические санкции и ограничения	Поскольку мировая экономика существенным образом влияет на жизнь и деятельность компании, следует тщательно анализировать общеэкономические процессы для того, чтобы вовремя корректировать собственную стратегию деятельности. Финансово-экономическая система хозяйствующего субъекта не может функционировать вне экономической системы региона и государственной экономики

Продолжение табл. 12

1	2	3
Политика	Политические факторы: политическая ситуация в стране; стабильность; лояльность властей; протекционизм в отрасли; наличие административных барьеров; система охраны собственности; общественно-политический строй; угроза вооруженных конфликтов; введение эмбарго и различных торговых санкций	Политические факторы во многом предопределяют темпы экономического развития государства и, следовательно, влияют на экономические результаты деятельности всех хозяйствующих субъектов. Политическое давление стран Запада, во главе с США, нацелено на снижение экономической активности и экономической безопасности России, ее внешнеэкономическую изоляцию. По сути, это все факторы отрицательного дестабилизирующего влияния на экономическую деятельность всех российских предприятий и организаций
Законодательство	Факторы в законодательной сфере: таможенное и налоговое законодательство; правила, нормы и порядок ведения бухгалтерского учета; Арбитражный процессуальный кодекс РФ; Гражданский кодекс РФ; Налоговый кодекс РФ; Трудовой кодекс РФ; Уголовный кодекс РФ; Бюджетный кодекс РФ и др.	Изменения в законодательстве прямо воздействуют на производственно-коммерческую деятельность и деловую активность организаций, особенно изменения, касающиеся процедур введения налогового учета, а также в области конкретной отраслевой проблематики
Окружающая среда	Проблемы экологического характера в регионе; методы защиты окружающей среды; возможности использования альтернативных источников энергии и (или) вторичного сырья; угрозы окружающей среде	В настоящее время все большее число компаний уделяет внимание состоянию окружающей среды, поэтому круг вопросов, связанных с ее защитой, играет важную роль при стратегическом планировании многих развивающихся производств и компаний

Окончание табл. 12

1	2	3
Общество	Демографические факторы: социальные группы населения; возрастные категории населения; темп роста рождаемости; темп старения населения; приток или отток населения из региона; национальный состав; миграционная политика и др. Социальные факторы: половозрастная структура населения; средний уровень дохода и прожиточный минимум; культурная среда и моральные ценности, религия; уровень образования	Экономическая эффективность деятельности предприятия в существенной степени зависит от эффективности работы его трудового коллектива. Поэтому управленческий учет и анализ различных социальных факторов крайне важны при разработке или корректировке стратегии функционирования хозяйствующего субъекта

Управленческий анализ всех факторов внешней среды предполагает разделение их на две группы: прямого и косвенного воздействия.

Прямое воздействие внешней среды на экономику предприятия оказывают государство, поставщики, потребители, конкуренты.

Косвенное воздействие внешней среды на экономику предприятия: состояние экономики, социальные факторы, политические факторы, достижения в научно-технической сфере, международное экономическое влияние и внешнеполитические факторы. Однако данная группировка весьма условна, например, для приборостроительных, машиностроительных и автомобилестроительных предприятий научно-технический прогресс является фактором прямого воздействия.

Следует отметить, что взаимосвязь между перечисленными факторами прямого и косвенного воздействия достаточно тесная, проанализировать и оценить степень взаимного влияния не всегда представляется возможным. Поэтому **управленческий анализ внешней среды** – это процесс исследования институциональных аспектов среды функционирования предприятий, которая представляет собой многоуровневую и многоаспектную систему (рис. 33).

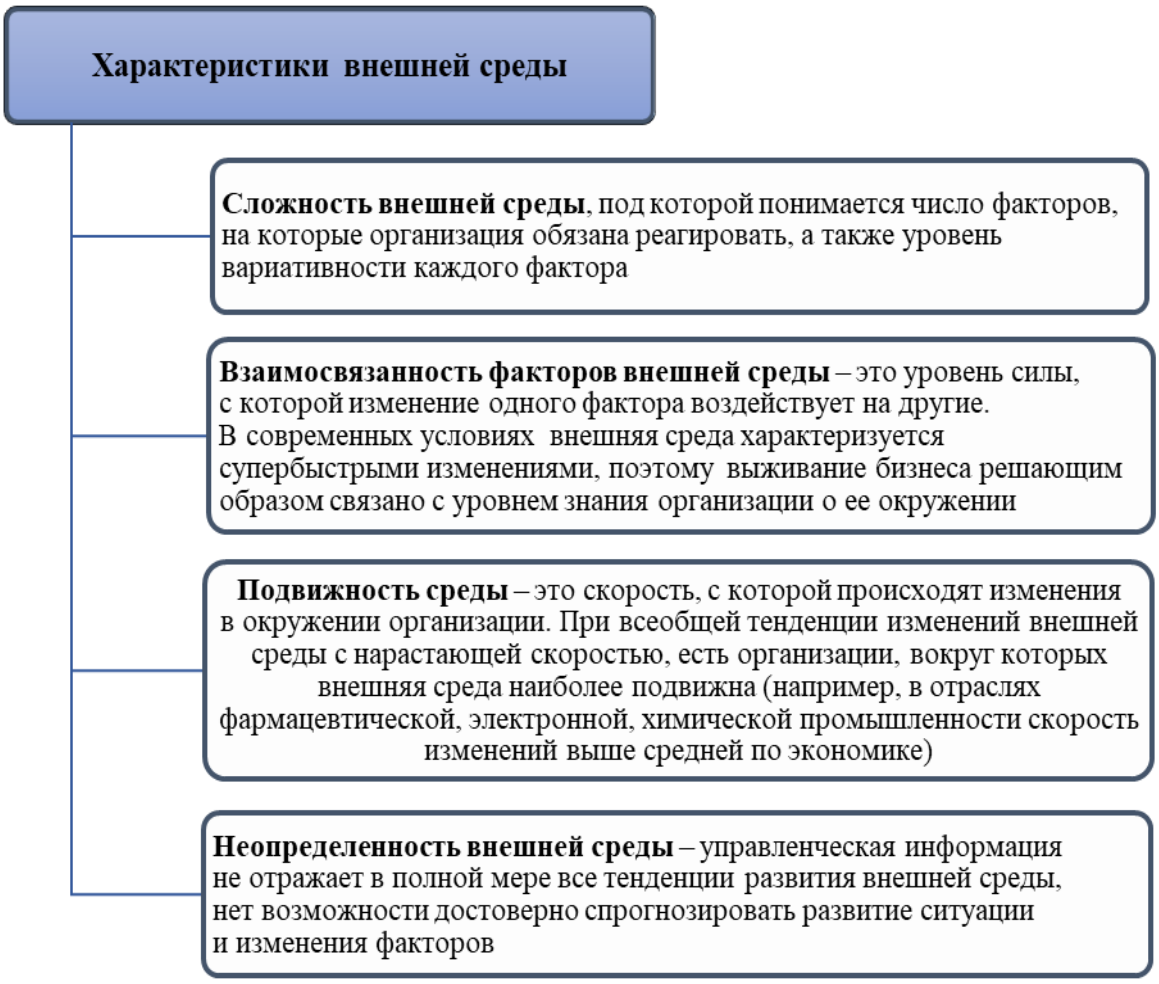


Рис. 33. Характеристики внешней среды

Управленческий анализ внешней среды представляет собой оценку текущего состояния факторов и элементов бизнес-среды, прогнозирование и диагностику перспектив развития ситуации в отрасли, на рынке, в экономике, в обществе.

Управленческий анализ внешней среды позволяет получить максимально достоверные данные о существующих и потенциальных опасностях для бизнеса. Анализируя данную информацию, руководители предприятия оценивают внутренние возможности хозяйствующего субъекта с целью поиска ответа на вопрос: обладает ли компания ресурсами, чтобы противостоять внешним опасностям.

В теории и практике менеджмента существует большое количество методов анализа среды функционирования организации (рис. 34). Каждый метод обладает собственными достоинствами и недостатками, основные из которых представлены в табл. 13.

Рис. 34. Основные методы, применяемые при управленческом анализе внешней среды функционирования организации

Таблица 13

Характеристика методов управленческого анализа среды функционирования организации

Метод анализа	Достоинства метода	Недостатки метода
1	2	3
SWOT-анализ	Является средством обобщения стратегических факторов, влияющих на деятельность компании. Позволяет провести комплексный анализ внешней и внутренней среды, оценку взаимного влияния внутренних сил и слабостей предприятия с угрозами и возможностями внешней среды. Может проводиться как индивидуально, так и группами. Позволяет оценить перспективность нового продукта при разработке стратегии развития компании	Не позволяет спрогнозировать и оценить процесс перехода возможностей внешней среды в ее угрозы

Окончание табл. 13

1	2	3
Метод анализа профиля среды	Применяется для составления профиля отдельно макроокружения и микроокружения. Позволяет оценить значимость для организации отдельных факторов внешней среды и ранжировать данные факторы по их важности для стратегии развития организации	Отсутствует единый алгоритм анализа. Применяется исключительно на основе анализа уже существующей исходной информации о среде функционирования предприятия
PEST-анализ	Позволяет сделать глубокий анализ макроокружения с оценкой наиболее важных факторов, влияющих на стратегию развития организации и ее финансово-экономическое положение	Анализирует только факторы макроокружения, не затрагивая непосредственное окружение предприятия (поставщиков, конкурентов, потребителей, посредников), что делает анализ неполным
Метод анализа «5×5» Мескона	Позволяет сделать достаточно точные прогнозы будущего состояния организации на основе анализа динамики изменения внешней среды функционирования	Анализирует только информацию о динамике внешней среды, без учета состояния элементов внутренней среды предприятия
Метод анализа Болотова	Позволяет проанализировать рыночную конъюнктуру, предпринимательскую сферу, оценить действия конкурентов	Отсутствует четкий алгоритм использования полученной информации для выработки управленческих решений

Главная цель управленческого анализа внешней среды – это выявление угроз и рисков, которые негативно сказываются на результативности работы хозяйствующего субъекта.

В основу управленческого анализа и прогнозирования возможных сценариев развития организации на долгосрочную перспективу, а также финансово-экономической оценки успешности бизнеса на рынке положен механизм учета неопределенности и рисков внешней среды.

Под **фактором неопределенности** понимается невозможность полного и исчерпывающего анализа всех условий, влияющих на результат конкретных финансовых вложений в производственно-коммерческую деятельность. Другими словами, неопределенность – это неожиданные факторы и условия, возникновение которых является непрогнозированным и непредвиденным, а следовательно, не позволяет менеджменту в полной мере выработать четкую стратегию действий по предотвращению.

Риск – это неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения оказывает, как правило, негативное воздействие на репутацию компании, приводит к финансовым потерям в денежном выражении. Иными словами, риск – это количественная оценка опасностей и угроз для бизнеса.

Неопределенность и риск нельзя полностью учесть при принятии управленческих решений, поскольку по своей сути неопределенность обозначает условия, характеризующиеся непредвиденной изменчивостью текущей ситуации, которую невозможно полностью спрогнозировать.

Риски внешней среды организации – это вся совокупность рисков, влияющих на деятельность организации, вызванных факторами внешнего характера. Все риски внешней среды делятся на три категории (рис. 35).

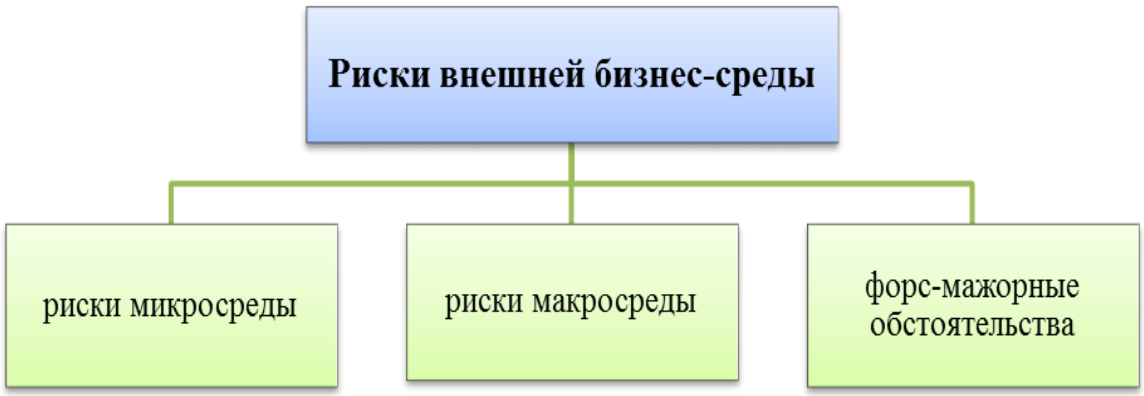


Рис. 35. Группировка рисков внешней среды

Риски микросреды – это угрозы и неопределенности, возникающие в отрасли, в которой работает предприятие (отраслевая сфера представлена компаниями-конкурентами, поставщиками,

потребителями), а также к данной бизнес-среде относятся такие факторы влияния, как государственные органы муниципальной власти, окружающая территория, экологическая обстановка и жители региона.

Риски макросреды представлены широким набором политических, законодательных, экономических, технологических, информационных и социальных факторов, оказывающих влияние на хозяйственную деятельность организации.

Форс-мажор (непреодолимая сила) – это обстоятельства непреодолимой силы, делающие невозможным надлежащее исполнение обязательства (п. 3 ст. 401 ГК РФ). У форс-мажорных обстоятельств силы есть два главных признака:

а) чрезвычайность – данные обстоятельства невозможно предвидеть при нормальных условиях, так как они являются исключительными и необычными;

б) непредотвратимость – данные обстоятельства не зависят от воли и действий хозяйствующего субъекта, и нет возможности устранить их или наступившие последствия для бизнеса.

Управленческий анализ внешних факторов помогает выработать стратегические управленческие решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании с бизнес-средой, которые позволят поддерживать производственный потенциал на высоком уровне, необходимом для достижения стратегических целей развития, и помогут минимизировать негативные последствия от существующих внешних угроз. При этом важно учитывать, что на макроокружение хозяйствующий субъект практически не имеет возможности оказывать влияние и контролировать процессы в макросреде, в то время как бизнес-климат в микросреде зависит от стратегии поведения самого предприятия. Поэтому управленческий анализ при выборе партнеров и контрагентов играет важную роль в политике минимизации рисков внешней макросреды.

Существует определенный набор факторов, учитываемых при классификации рисков (табл. 14), который позволяет достаточно глубоко проанализировать эти риски и угрозы для хозяйственной деятельности предприятия (рис. 36).

Таблица 14

Классификации рисков
в целях их управленческого анализа

Признак	Вид рисков и их характеристика
1	2
По периоду возникновения	Перспективные риски, которые могут возникнуть в прогнозируемом будущем, связаны с реализацией будущих проектов. Данные риски появляются тогда, когда есть возможность оценить вероятность событий, возникающих в будущем. Ретроспективные риски, возникшие в прошлом, до реализации определенных управленческих решений. Текущие риски, возникающие в процессе текущей деятельности предприятия, в данный промежуток времени
По природе возникновения и воздействующим факторам	Субъективные – связаны с человеческим фактором (личность предпринимателя, недостаток опыта или квалификации, ошибочность управленческих решений, волюнтаризм местных властей и др.). Объективные – обусловлены действием факторов, не зависящих от лиц, принимающих решения (несовершенство информации, рост цен, смена правительственного курса, природные катастрофы и др.). Внешние – возникают вследствие состояния или изменения организационного окружения (появление новых конкурентов, изменение рыночной конъюнктуры, инфляция и др.). Внутренние – определяются внутриорганизационными процессами предприятия. Прогнозируемые – риски, которые ранее уже предвиделись и были учтены при разработке проекта. Непредвиденные – риски, связанные с возникновением форс-мажорных ситуаций
По характеру проявления	Чистые риски обладают относительно постоянным характером проявления, для их анализа и оценки широко используются методы математической статистики и теории вероятностей. Спекулятивные риски имеют неопределенный характер проявления, их сложно аналитически оценить и предсказать

Продолжение табл. 14

1	2
По сфере образования (виду деятельности)	Производственные риски связаны с возможными производственными ошибками, также вероятностью возникновения форс-мажорных обстоятельств в производственной сфере (срывы, сбои, аварии). Производственные риски связаны с неисполнением планов и производственных обязательств организации из-за неблагоприятных факторов влияния. Основными причинами возникновения могут быть понижение планируемых объемов выпуска, увеличение затрат, несоблюдение условий поставок, поломка (уничтожение) оборудования. Инновационные риски связаны с реализацией инноваций, данный риск является результатом совокупного действия всех факторов, определяющих различные виды рисков: валютных, политических, предпринимательских, финансовых и др. Предпринимательский риск (коммерческие риски) связан с вероятностью снижения выручки до уровня, не покрывающего предпринимательские издержки, данный риск появляется в результате неблагоприятного изменения конъюнктуры или ошибочной рыночной политики. Финансовые риски зависят от финансовых возможностей исполнения компанией своих обязательств. В качестве причин могут быть обесценивание портфеля инвестиций, сбой в системе платежей, нарушение договоров, преступная деятельность партнеров и др.
По области проявления последствий	Риски с финансовыми последствиями – отклонения фактических финансовых показателей от плановых в сторону ухудшения. Риски с производственно-технологическими последствиями – отклонения фактических производственных показателей от плановых в сторону ухудшения (нарушения производственного цикла, срыв плана работ, простаивание производственных мощностей). Риски с организационными последствиями – снижение эффективности системы управления или распад системы организационных связей (потеря партнеров, утрата гибкости в управлении)

Окончание табл. 14

1	2
	Риски с социальными последствиями – возникновение негативных процессов в кадровом обеспечении инновационного проекта (разногласия в команде, забастовки персонала, утечка кадров и др.). Риски с продуктовыми последствиями связаны с трудностями реализации продукции на рынке: распространение копий и модификаций продукции компании, появление конкурентов, более эффективно использующих идею продукта компании, снижающийся спрос на продукцию, потеря постоянных клиентов
По потенциальным последствиям	Допустимые риски – предприятие теряет часть доходов (прибыли), но коммерческая деятельность не лишается экономической целесообразности, так как размер потерь не является для организации критическим. Критические риски – организации грозит утрата выручки, заведомо перекрывающей прогнозируемую прибыль, и, как следствие, возникает угроза потери всех финансовых средств, направленных на реализацию сделки. Катастрофические – предприятие теряет платежеспособность и финансовую устойчивость, что приводит к его банкротству. Также к указанной категории относятся ситуации, угрожающие экологической катастрофой и (или) безопасности граждан

Особенностью методов оценки и анализа рисков является использование приемов статистического анализа и теории вероятности, что является весьма трудоемким процессом, требующим поиска и привлечения многочисленной управленческой информации, специфических знаний и навыков.

Управление рисками – это совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих предвидеть наступление неблагоприятных событий и своевременно предпринимать меры по нейтрализации (минимизации) отрицательных последствий данных событий (рис. 37).

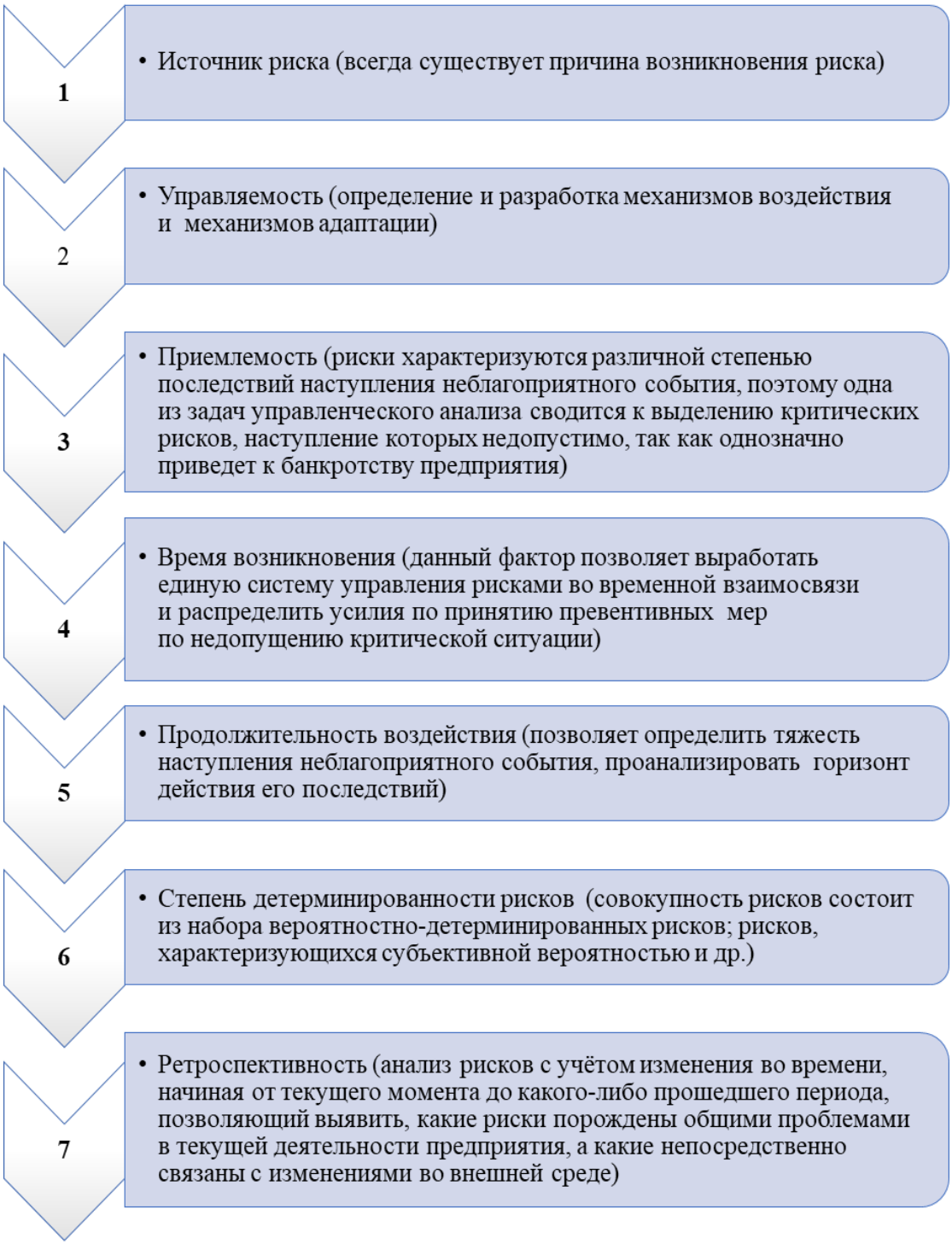


Рис. 36. Факторы, учитываемые при управленческом анализе рисков

На этапе идентификации рисков необходимо не только определить, какие из них существуют для данного бизнеса на текущий момент времени, но и максимально точно спрогнозировать тенденцию изменения их в перспективе (желательный горизонт прогноза от 1 года до 5 лет). Для того чтобы впоследствии принять грамотное управленческое решение по минимизации (а в идеаль-

ном случае, по нейтрализации) последствий рисков, необходимо математически просчитать возникновение каждого из них.

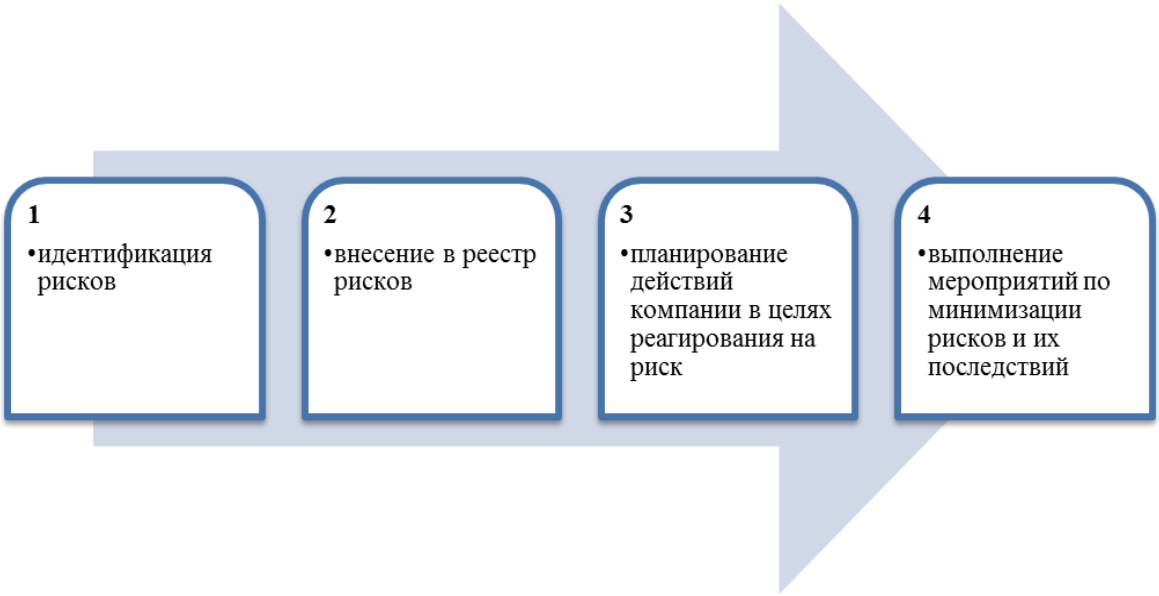


Рис. 37. Факторы, учитываемые при управленческом анализе рисков

Существуют достаточно широкий спектр методов и средств оценки рисков, разные подходы и методики расчета уровня рисков (рис. 38 и табл. 15).

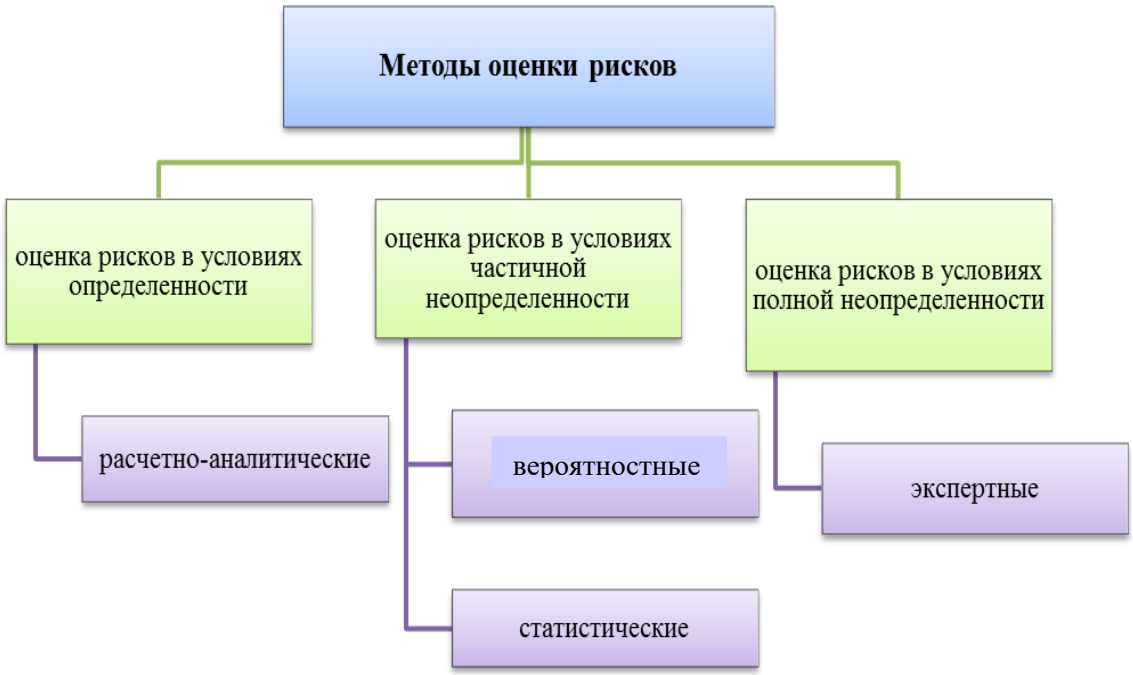


Рис. 38. Методы управленческого анализа и оценки рисков

Таблица 15

Методы управленческого анализа и оценки рисков

Группа методов	Сущность и отличительные особенности методов оценки риска
Статистические методы	Позволяют анализировать различные «сценарии» реализации проекта, при этом вероятность возникновения тех или иных рисков определяется на основе статистических данных за предшествующий период. Реализация метода сводится к выполнению следующих этапов: 1) выявление ключевых факторов, которые наиболее существенно влияют на результаты проекта и имеют наибольшую вероятность наступления; 2) выявление корреляционных зависимостей между факторами и результатами проекта; 3) генерирование множества случайных сценариев развития ситуации и анализ результатов моделирования
Аналитические методы	Позволяют определить на основе математических моделей вероятность возникновения рисков, потерь, кризисов. Данная группа методов в основном используется для расчета срока окупаемости, нормы доходности, чистой дисконтированной стоимости и рентабельности инновационного проекта
Методы экспертных оценок	Рейтинговый метод – это метод качественной оценки на основе экспертных методов; позволяет упорядочивать риски по анализируемым факторам. Ранжирование предполагает упорядочивание оцениваемых объектов в порядке возрастания или убывания их основных качеств и свойств
Методы сравнения с аналогами	Используются только в том случае, когда есть базы данных об аналогах, т.е. исходная информация для сравнения нового проекта с целью определения конкурентных преимуществ, расчета рейтинга, прогноза риска

Для адекватного представления величины риска производственно-коммерческой деятельности предприятия необходимо учитывать следующие принципы анализа и оценки рисков и неопределенностей:

– в экономике и менеджменте существуют объективные закономерности, подтвержденные множественными статистическими наблюдениями, которые определяют цели, задачи и последовательность этапов хозяйственной деятельности предприятия. Однако резкие изменения бизнес-среды под действием объективных и субъективных факторов воздействия, различные форс-мажорные обстоя-

тельства, специфические отраслевые особенности и уникальные характеристики каждого отдельного хозяйствующего субъекта делают результат его производственно-коммерческой деятельности непредсказуемым;

– статистика производственно-технических, социальных, финансово-экономических процессов подчиняется общим правилам математической статистики и законам теории вероятности;

– важнейшей характеристикой риска является вероятность возникновения неблагоприятной ситуации в ходе производственно-коммерческой деятельности, при этом он может возникнуть абсолютно на любом этапе данного процесса;

– для количественной оценки рисков применяются методологии и аппарат инструментов теории полезности, дающие возможность произвести комплексную оценку по нескольким аспектам процесса реализации производственно-коммерческой деятельности предприятия.

Пути снижения рисков:

1. Распределение риска между участниками (партнерами) заключается в распределении рисков между участниками бизнеса, заключении разных типов контрактов и договоров (трансфер риска), в том числе с подрядчиками (строительные контракты, аренда (лизинг) оборудования; контракты на обслуживание, снабжение и др.).

2. Резервирование – создание финансового резерва – повышает надежность функционирования организации.

3. Страхование является важнейшим методом снижения рисков, так как оно выступает как система экономических отношений, включающая образование специального фонда (страхового фонда) и его использование для возмещения потерь, ущерба, вызванных неблагоприятными событиями, путем выплаты страхового возмещения.

4. Диверсификация производственно-коммерческой деятельности – данный метод предусматривает распределение ресурсов, научного и материально-технического потенциала разработчиков при параллельной разработке и реализации нескольких проектов, продуктовых линий, разных направлений хозяйственной деятельности, непосредственно не связанных между собой.

В качестве вывода по теме № 6 подчеркнем: управленческий анализ внешней среды – это процесс комплексного анализа, направленный на оценку текущего состояния бизнес-среды, выяв-

ление угроз и рисков, как реально существующих, так и потенциально возможных, с целью предотвращения наступления негативных последствий для производственно-коммерческой деятельности компании и (или) минимизации экономического ущерба предприятия вследствие наступления негативных событий. Управленческие решения в данной сфере направлены на разработку или корректировку стратегии развития хозяйствующего субъекта, основанную на использовании внутренних ресурсов, резервов и возможностей предприятия в целях эффективного противодействия угрозам и рискам внешней среды.

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность, цели и задачи управленческого анализа внешней среды.
2. Расскажите о группировке факторов внешней среды организации. Уточните перечень основных видов факторов в данной сфере.
3. Дайте определение понятию «характеристика внешней среды». Поясните, какие методы применяются при управленческом анализе внешней среды организации.
4. Раскройте понятия «неопределенность» и «риск». Уточните принципиальные отличия данных категорий.
5. Расскажите о группировке рисков внешней среды. Что такое «риски микросреды» и «риски макросреды»?
6. Поясните сущность понятия «форс-мажор». Как учитываются форс-мажорные обстоятельства при управленческом анализе внешней среды?
7. Поясните классификацию рисков при их управленческом анализе.
8. Раскройте понятие «управление рисками». Какие факторы учитываются при управлении рисками?
9. Расскажите о методах управленческого анализа и оценки рисков.
10. Перечислите основные принципы анализа и оценки рисков предпринимательской деятельности.
11. Назовите основные пути снижения рисков при управлении производственно-коммерческой деятельностью предприятия.

Тема 7. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегический управленческий анализ может преследовать различные цели, в качестве основных, наиболее часто встречающихся в практике менеджмента:

1) выполнить оценку экономической эффективности инвестиций в развитие деятельности хозяйствующего субъекта (см. тему № 8);

2) разработать, реализовать и оценить стратегию модернизации или реорганизации предприятия.

По сути, с точки зрения экономических, организационно-управленческих и производственно-технических аспектов обе перечисленные цели связаны с решением сложных управленческих задач (рис. 39).

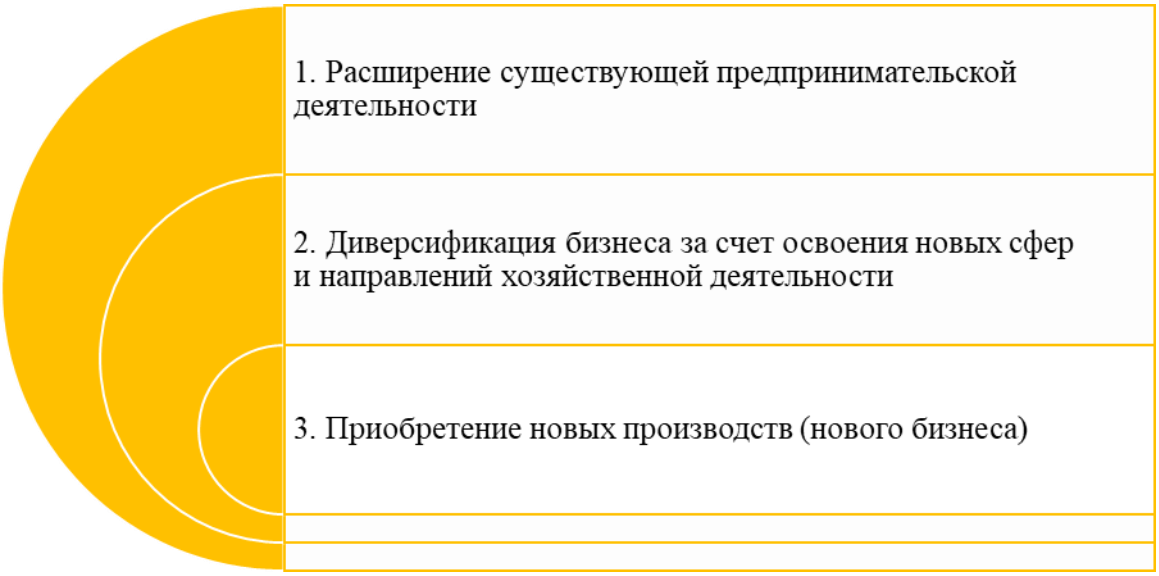


Рис. 39. Основные направления стратегического анализа деятельности предприятия

Стратегический анализ – это одно из звеньев системы управления производственно-коммерческой деятельностью предприятия; функция стратегического менеджмента, заключающаяся в комплексном анализе и оценке факторов внешней и внутренней среды с целью определения стратегического потенциала для дальнейшего развития организации.

Цель стратегического анализа состоит в подготовке управленческой информации, позволяющей разобраться со сложными стратегическими вопросами и проблемами, понять фундаментальные процессы по формированию конкурентных преимуществ компании, функционирующей в современных условиях хозяйствования, характеризующихся высоким уровнем рисков и неопределенности.

Важность и необходимость проведения стратегического управленческого анализа деятельности предприятия сегодня определяется концептуальными изменениями в системе менеджмента, характеризующимися, в частности, переходом от производственной к маркетинговой ориентации стратегии управления компанией. Таким образом, необходимость проведения стратегического управленческого анализа определяется совокупностью действия трех факторов, представленных на рис. 40.

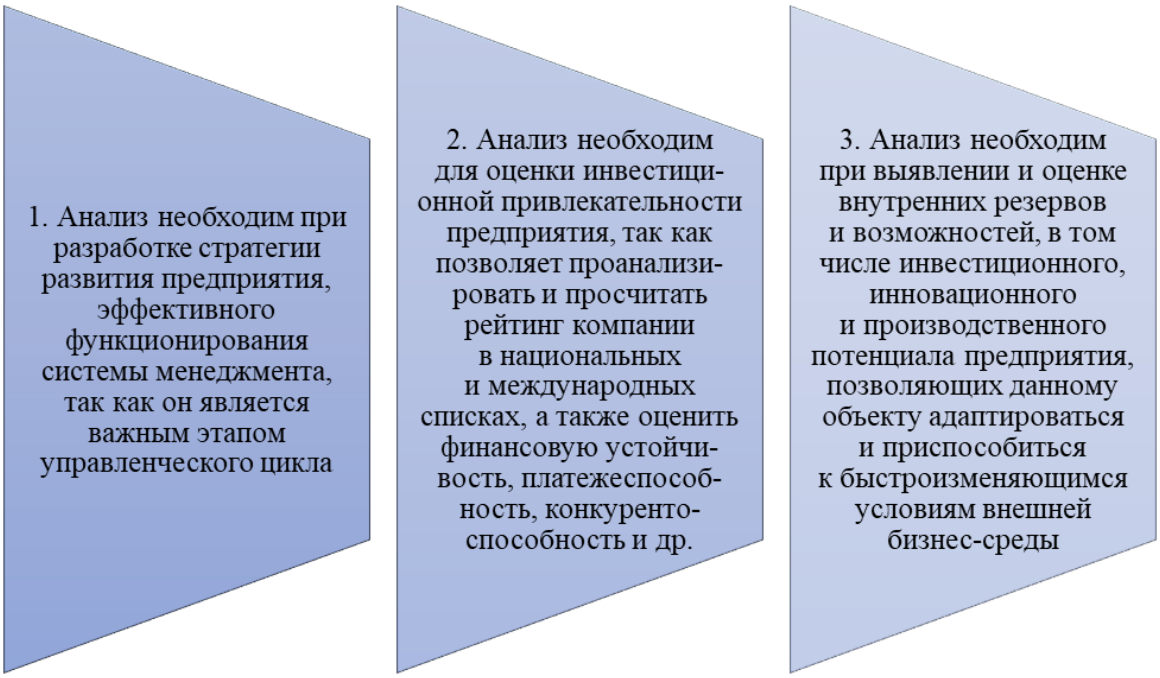


Рис. 40. Обоснование актуальности стратегического управленческого анализа деятельности предприятия

Стратегический управленческий анализ, в отличие от текущего маркетингового анализа, является процессом комплексным, в ходе которого внимание сконцентрировано на обеспечении прибыльности бизнеса и финансовой устойчивости предприятия

в долгосрочной перспективе. В его структуре можно выделить ряд типовых блоков (рис. 41). Основой данного анализа является информация о текущей и прошлой деятельности предприятия, а результатом – прогноз тенденций и динамик изменения ситуации в долгосрочном горизонте.

Рис. 41. Основные этапы стратегического управленческого анализа деятельности предприятия

Необходимо отметить, что процесс стратегического управленческого анализа деятельности предприятия характеризуется наличием двух основных проблем:

1) корректно оценить эффективность хозяйственной деятельности объекта с точки зрения возможностей для обеспечения будущей прибыли на долгосрочную перспективу (используется совокупность таких показателей, как рентабельность, уровень риска, доля рынка, стоимость активов, доля новых товаров, инновационная активность, инвестиционные возможности);

2) правильно определить уровень предпринимательской свободы и область стратегических возможностей, которые обусловливают сам процесс стратегического выбора (действующая стратегия, критически важные проблемы, организационно-технические возможности и ограничения, финансовые (в том числе инвестиционные) возможности и ограничения, организационно-управленческая гибкость).

Таким образом, в современном менеджменте **стратегический анализ** – это управленческая деятельность, нацеленная на своевременную выработку грамотного управленческого решения в практически любой области хозяйственной деятельности компании на основе сбора, сортировки, обработки и анализа многосторонней и многогранной информации. Процесс принятия управленческих решений реализуется непосредственно через три управленческие функции (рис. 42).

Рис. 42. Процесс принятия управленческих решений

Именно совместная реализация данных функций в ходе стратегического анализа позволяет:

– собрать, обработать и систематизировать большой массив различного рода, вида и свойства данных, отражающих отдельные явления, процессы и факты;

– выявить тенденции и закономерности, моделировать «картину будущего», охарактеризовать целостную систему исследуемого объекта;

– предоставить точную, достоверную, объективную информацию, необходимую для принятия обоснованного управленческого решения.

В теории и практике менеджмента существует достаточно большой набор методов, средств, механизмов и инструментов стратегического анализа и планирования. Широкое применение в стратегическом управлении нашли бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический рыночный менеджмент. У данных подходов есть определенный набор схожих по смыслу и взаимозаменяемых методов, однако отмечаются и отличительные характеристики (табл. 16).

Таблица 16

Характеристика подходов к стратегическому анализу и планированию

Анализируемый показатель	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое рыночное управление
Цель	Контроль отклонений и преодоление проблем	Предвидение роста и преодоление проблем	Изменение стратегического курса и возможностей предприятия	Реагирование на стратегические неожиданности и внезапно возникающие угрозы и возможности
Задачи	Прошлые события повторяются в будущем	Прошлые тенденции продолжаются в будущем	Новые тенденции и изменения, которые можно предсказывать	Периодическое планирование не соответствует возникающим изменениям
Характер процесса	Периодический			В режиме реального времени

Стратегия – это общая модель действий, необходимых предприятию для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях. Стратегия представляет собой долгосрочный план развития организации.

Целью разработки стратегии развития предприятия является выявление основных направлений его эффективного функционирования на основании максимальной реализации существую-

щего научно-технического потенциала во взаимосвязи с внутрипроизводственными резервами и внешней окружающей средой. Задачи управленческого анализа при формировании стратегии предприятия тесно взаимосвязаны с главной целью стратегического развития компании (рис. 43).

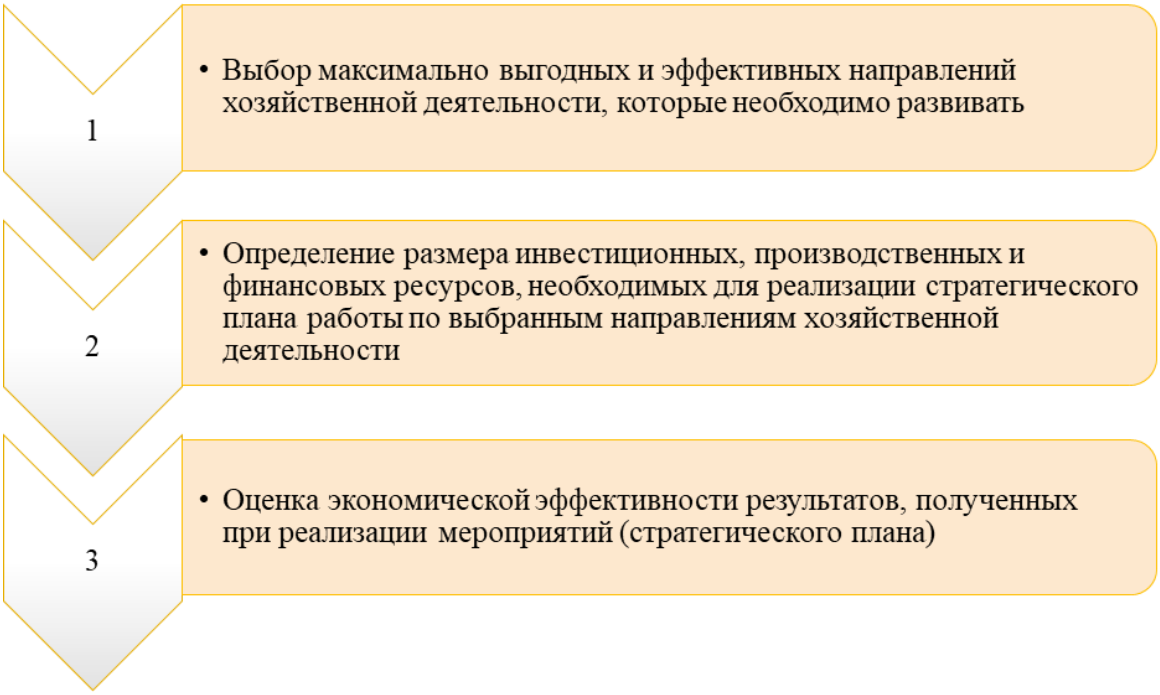


Рис. 43. Основные задачи управленческого анализа
при формировании стратегии деятельности предприятия

Одним из аспектов управленческого анализа деятельности предприятия является оценка эффективности реализации стратегии хозяйствующего субъекта. Существует несколько видов и типов стратегий деятельности компании (рис. 44).

Согласно данным, представленным на рис. 44, при выполнении управленческого анализа стратегической деятельности предприятия осуществляются оценка и выбор стратегии развития бизнеса с учетом целей, специфики, направлений производственно-коммерческой деятельности объекта, а также с учетом состояния рыночной конъюнктуры.

Корпоративная стратегия – это общий план управления фирмой, применяется в основном в крупных компаниях, обладающих диверсифицированным бизнесом.

Рис. 44. Классификация стратегий организации

Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции фирмы на рынке.

Для этой стратегии характерно такое направление деятельности, как своевременная реакция на изменения, происходящие в отрасли, в экономике, в политике и других значимых сферах.

Функциональная стратегия осуществляется по управленческому плану действий внутри подразделения или ключевого функционального направления по сферам деятельности фирмы: маркетинга, сбыта и др.

Операционная стратегия относится к еще более конкретным подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами фирмы при решении ежедневных текущих задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, транспортировка продукции и т.д.).

Стратегия глубокого проникновения – это маркетинговая стратегия, заключающаяся в нахождении предприятием путей увеличения сбыта своих товаров на уже освоенных рынках при помощи более агрессивного маркетинга. Однако данный вид стратегии эффективен только на растущих рынках.

Стратегия расширения рынка заключается в стремлении увеличить долю рынка в сегментах, на которых предприятие работает сейчас.

Стратегия диверсификации – это расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства.

Стратегия наступления – это стратегия, ориентированная на перспективное повышение уровня конкурентоспособности компании, рост масштабов ее производственной деятельности, увеличение рыночной доли опережающими конкурентов темпами.

Стратегия обороны нацелена на удержание существующей рыночной доли, представляет собой совокупность стратегических действий менеджмента, направленных на защиту имеющихся конкурентных преимуществ предприятий, на снижение риска быть ослабленными вследствие предпринятых наступательных действий конкурентов.

Стратегия отступления – стратегия ухода с рынка или ликвидации данного бизнеса.

Продуктовая стратегия стабильности предполагает сосредоточение и поддержку существующих направлений бизнеса

посредством реализации стратегии усиления позиции на рынке на основе лидерства в снижении издержек, т.е. формирования более низкой цены по сравнению с конкурентами; стратегии дифференциации продукции – создание уникальных с точки зрения покупателя свойств продукта за счет условий сервисного обслуживания, улучшенного дизайна или усовершенствованных характеристик самого товара; стратегии фокусирования на определенном сегменте рынка, что означает концентрацию деятельности предприятия на одном из сегментов рынка (регионе) или на особой группе потребителей (по возрасту, по уровню дохода, по отношению к социальной группе).

Продуктовая стратегия сокращения применяется в силу сложившихся внутренних или внешних причин, приведших организацию к критической ситуации: «сбор урожая» направлен на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе; «разворот» подразумевает отказ от неэффективных продуктов; «отделение» предполагает закрытие или продажу нерентабельных производств; «ликвидация» – это закрытие всей организации.

Стратегия маркетинга рассматривается как одна из ведущих функциональных стратегий развития предприятия, ее важность обусловлена тем, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой.

Стратегия массового маркетинга означает полное пренебрежение различиями между сегментами рынка, предложение унифицированного товара всему рынку, продвижение товара с использованием единой стратегии коммуникации.

Товарно-дифференцированная стратегия направлена на получение преимущества над конкурентами на всех сегментах рынка. Данная стратегия предполагает продвижение на рынок торговой марки, а не конкретного товара.

Инновационная стратегия предполагает объединение целей научно-технического развития предприятия, направленное на внедрение принципиально новых технологий и видов продукции, развитие и поддержание конкурентоспособности организации. Таким образом, инновационная стратегия представляет собой развитие системы факторов и условий, необходимых для роста инновационного потенциала предприятия.

Финансовая стратегия определяет цели, задачи, основные направления и механизмы формирования и использования финан-

совых ресурсов предприятия. Стратегия позволяет распределять, контролировать и корректировать объемы финансовых ресурсов, определять уровень эффективности их использования для достижения целей развития предприятия. Финансовая стратегия – это внутренний нормативный документ, где детально описаны цели, задачи, приоритетные направления деятельности фирмы и необходимые финансовые ресурсы для ее реализации.

Инвестиционная стратегия является системой долгосрочных целей инвестиционной деятельности предприятия, в которой определены цели и задачи инвестиционного процесса, критерии оптимизации объемов и структуры производственных и финансовых ресурсов, направления инвестиционной политики и механизмы поддержки связи с внешней инвестиционной средой. Инновационная стратегия предприятия обладает рядом отличительных характеристик, таких как:

– высокий уровень неопределенности результатов и инвестиционных рисков;

– ускорение потока изменений в организации в связи с инновационной реструктуризацией;

– усиление противоречий в организации в связи с психологической сопротивляемостью части (или всего) трудового коллектива происходящим (или запланированным) изменениям внутренней среды предприятия под воздействием инноваций.

Производственная стратегия – это элемент стратегического набора, связанный с разработкой и реализацией основных видов производственной деятельности предприятия в области выпуска продукта. При ее разработке учитываются такие параметры, как потребности рынка в производимой (или планируемой) продукции, масштабы и гибкость потенциала производства, уровень капитальных вложений, обеспеченность ресурсами и др.

Стратегия управления персоналом ориентируется на обеспечение нормального хода производственного процесса рабочей силой, формирование и сохранение благоприятного климата внутри коллектива, улучшение условий труда, развитие кадрового потенциала и обеспечение профессионального роста, предоставление социальных гарантий для персонала организации.

Таким образом, можно выделить восемь ключевых направлений, по которым необходимо выполнить управленческий анализ, в рамках подготовки банка данных (информационное обеспечение)

для принятия управленческого решения стратегического характера (рис. 45).

Рис. 45. Ключевые направления стратегического управленческого анализа

Стратегическими целями для предприятия могут быть завоевание лидерства в рыночном сегменте, увеличение объемов продаж на рынке продукции предприятия. Поэтому управленческий анализ и оценка положения организации на рынке являются первоочередными задачами.

Целевые установки хозяйствующего субъекта в инновационной области связаны с определением новых способов ведения бизнеса, производством инновационных товаров, освоением новых рынков, применением новейших технологий или способов организации производства.

Совершенно очевидно, что от уровня производительности труда в организации зависит ее коммерческий успех, так как рост выработки способствует более эффективному использованию ресурсной базы, в том числе трудовых ресурсов предприятия, в ходе его производственной деятельности (производство определенного количества и качества продукции).

Управленческий анализ ресурсов организации, оценка ее ресурсного потенциала – это процесс подготовки необходимой информации по сферам: определение потребности предприятия во всех видах ресурсов; оптимизация ресурсной базы; повышение

эффективности использования имеющихся ресурсов; поиск источников дополнительного финансирования ресурсной базы.

Анализ рентабельности (прибыльности) заключается в исследовании уровней и динамики показателей прибыльности, характеризующей финансовые результаты деятельности предприятия. Результаты данного анализа используются при принятии управленческих решений стратегического характера.

Стратегический управленческий анализ человеческого капитала фирмы (персонала) – это многогранный и многофункциональный процесс. Цели анализа в отношении персонала могут быть разными: оптимизация или сохранение рабочих мест; совершенствование системы оплаты труда; улучшение условий труда; повышение уровня мотивации труда и трудовой дисциплины и т.д. В любом случае анализ и оценка персонала – это анализ уровня квалификации, компетенций, профессионального мастерства, эффективности работы сотрудников, определение их сильных и слабых сторон, поиск «точек роста», модернизация организационно-управленческой структуры компании в целом.

Исследование управленческих аспектов – это оценка предпринимательского таланта и чутья руководителей предприятия, анализ эффективности функционирования системы менеджмента, определение стратегических альтернатив для развития (или реорганизации) предприятия.

В настоящее время предпринимательское сообщество, Правительство Российской Федерации во главе с Президентом государства, а также общество в целом признают, что предприятия и организации должны не только ориентироваться на увеличение собственной прибыли, но и усиливать социальную ответственность бизнеса.

Социальная ответственность бизнеса – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах.

Исходя из данной трактовки социальной ответственности, все хозяйствующие на территории РФ субъекты должны разрабатывать мероприятия по формированию благоприятного общественного имиджа компании, мероприятия в области защиты окружающей среды, стратегии социального развития организации, заниматься благотворительностью и попечительством.

Многоплановость стратегических целей объясняется тем, что хозяйствующий субъект – это сложная производственно-экономическая система, обладающая многоцелевым характером. Поэтому сложность стратегического управленческого анализа заключается в определении и расстановке приоритетов стратегических целей развития бизнеса.

В качестве вывода по теме № 7 подчеркнем: разработка вариантов и выбор наиболее предпочтительной экономической стратегии предприятия представляют собой процесс формирования портфеля стратегических рыночных трансакций (набора), т.е. разнообразных соглашений, сделок, которые организация должна осуществить в перспективе, чтобы обеспечить себе устойчивое финансово-экономическое положение. В современном экономическом пространстве скорость процессов изменения бизнес-среды постоянно возрастает, увеличивается количество рисков, поэтому управленческий анализ нацелен на выявление возможностей для адаптации предприятия к этим условиям, обеспечение его экономической безопасности и финансовой устойчивости на долгий срок.

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие «стратегический анализ». Уточните цель и задачи стратегического анализа деятельности предприятия.
2. Поясните, в чем заключается актуальность стратегического управленческого анализа деятельности предприятия.
3. Перечислите этапы стратегического управленческого анализа деятельности предприятия.
4. Какие проблемы возникают в процессе стратегического управленческого анализа деятельности предприятия на практике?
5. Что представляет собой процесс принятия управленческих решений?
6. Перечислите основные характеристики различных подходов к стратегическому анализу деятельности предприятия.
7. Раскройте понятие «стратегия предприятия». Уточните цель разработки стратегии развития предприятия.

8. Перечислите основные задачи управленческого анализа при формировании стратегии деятельности предприятия.

9. Расскажите о классификации стратегий организации.

10. Какие выделяют ключевые направления стратегического управленческого анализа деятельности предприятия?

Тема 8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ И ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. Управленческий анализ инновационной активности предприятия

Инновационная деятельность предприятия – это сложный комплекс мероприятий, направленных на внедрение новшеств (инноваций) в производство с целью достижения, поддержания и повышения конкурентоспособности продукции и увеличения прибыли от ее реализации. Другими словами, это деятельность, нацеленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества выпускаемой продукции (товаров, услуг), а также совершенствование технологии производства, вспомогательных и обслуживающих процессов, организационно-управленческих технологий.

Инновация (новшество) – оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности. Основные свойства инновации представлены на рис. 46.

Рис. 46. Основные свойства инновации

Данные свойства инноваций отражают их важное качество – внутреннюю противоречивость, так как именно в инновационном процессе весьма сильна основная стратегическая дилемма оценки и анализа «угрозы – возможности» для развития хозяйствующего субъекта.

Управленческий анализ инновационной деятельности базируется на основных принципах и характеристиках инновационного менеджмента. Широко применяется классификация инноваций по различным признакам, критериям, параметрам, что позволяет проанализировать и разделить инновации на конкретные группы (табл. 17). Подробная классификация инноваций помогает при управленческом анализе и оценке эффективности инновационной деятельности хозяйствующего субъекта наиболее точно и достоверно оценивать степень научной новизны, характер практического применения, технологические параметры инновации и целый ряд других характеристик. Все это способствует принятию грамотного управленческого решения в инновационной сфере.

Таблица 17

Классификация инноваций

Признак классификации	Группа инноваций	Характеристика инноваций
1	2	3
1. Область применения	1.1. Организационно-управленческие	Связаны с процессами оптимальной организации производственной и коммерческой деятельности предприятия
	1.2. Технологические	Возникают при применении улучшенных, более совершенных способов изготовления продукции и при производстве продукции с новыми улучшенными свойствами
	1.3. Социальные	Направлены на улучшение условий труда, решение проблем здравоохранения, образования, культуры
2. Предмет приложения инновационной деятельности	2.1. Продуктовые	Имеют физическую форму готового, принципиально нового или усовершенствованного изделия, выходящего в виде товара за пределы предприятия
	2.2. Процессные	Охватывают новые технологические процессы, т.е. новые способы комбинации производственных средств в целях повышения производительности труда или экономии ресурсов
	2.3. Сервисные	Связаны с обслуживанием процессов использования продукта за пределами предприятия

Окончание табл. 17

1	2	3
3. Степень новизны (радикальности)	3.1. Базисные (радикальные)	Возникают на базе крупных изобретений, кладут начало новым, ранее неизвестным продуктам или процессам, основанным на научных принципах
	3.2. Прирастающие (улучшающие)	Небольшие инновации связаны с улучшением продуктов, процессов, сервиса, направлены на улучшение потребительских характеристик товаров. Данные инновации продолжают техническое улучшение, распространяются на практическое применение радикальных и системных инноваций, расширяют рынок сбыта
	3.3. Псевдоинновации	Представляют собой несущественные видоизменения продуктов или технологических процессов, которые могут касаться незначительных эстетических характеристик продукта (в цвете, декоре, форме), а также незначительных технических изменений в процессе производства
4. Причины возникновения	4.1. Реактивные (адаптивные)	Являются ответной реакцией на нововведения, осуществленные конкурентом
	4.2. Стратегические	Внедрение носит упреждающий характер с целью получения конкурентных преимуществ в перспективе

Управленческий анализ инновационной деятельности рассматривает инновации как фактор, влияющий на результативность функционирования хозяйствующего субъекта (см. тему № 6), т.е. анализирует функциональные особенности инноваций (рис. 47).

Согласно функциям инноваций они представляют собой важный источник (за счет предпринимательской прибыли от реализации инновационных продуктов и услуг) финансирования процесса воспроизводства и расширения экономической деятельности хозяйствующего субъекта. Также получение компанией прибыли от реализации инновационных продуктов и услуг служит стимулом и мотивом для разработки новых инноваций, побуждает совершенствовать свою работу, стимулирует дополнительные инвестиции в НИОКР, активирует инновационную активность деятельности компании.

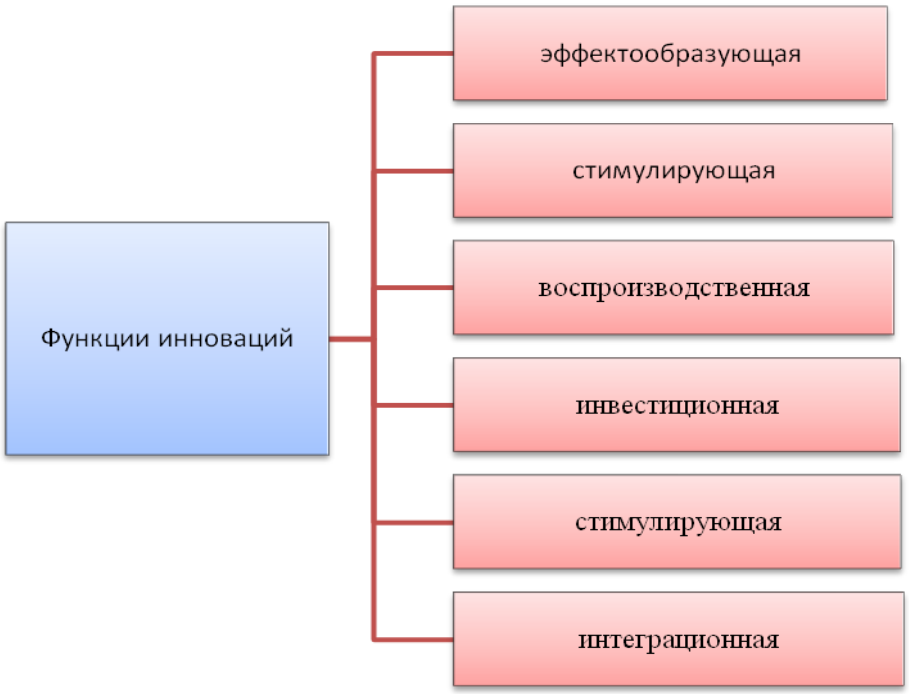


Рис. 47. Основные функции инноваций в хозяйственной деятельности предприятия

Управленческий анализ инновационной деятельности компании включает ретроспективный и перспективный анализ тенденций, изменений инновационной сферы, маркетинговые исследования рынков сбыта, поиск новаторских идей, разработок, ноу-хау и, конечно же, источников финансирования инновационной деятельности.

Инновационная активность организации − это комплексная характеристика ее инновационной деятельности, включающая восприимчивость к новациям, степень интенсивности осуществляемых действий по трансформации новации, способность обеспечить обоснованность применяемых методов и технологий инновационного процесса. Инновационная активность характеризует готовность хозяйствующего субъекта к обновлению основных элементов собственной системы, а также восприимчивость его к результатам научно-технического прогресса. С ее помощью определяется вид инновационной деятельности.

Управленческий анализ уровня инновационной активности сталкивается с проблемами количественной оценки качества объекта исследования.

Категория **«инновационная активность»** компании характеризуется наличием специфических признаков и характеристик (рис. 48).

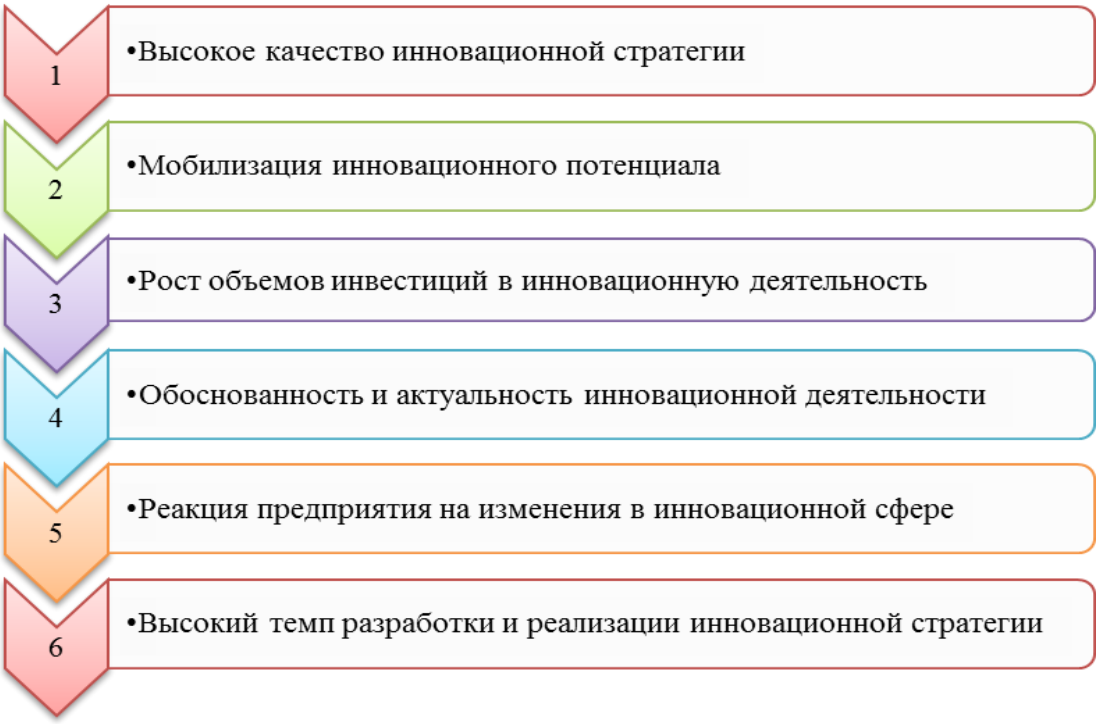


Рис. 48. Характеристики инновационной активности организации

Управленческий анализ исследует и оценивает состояние каждого из элементов, характеризующих инновационную активность предприятия:

1. **Высокое качество инновационной стратегии**, нацеленной на обеспечение конкурентоспособности компании не только в текущий момент времени, но и на долгосрочную перспективу, согласованность стратегии, миссий и стратегического видения с внутренними возможностями (в том числе с производственным и инновационным потенциалом предприятия), с тенденциями изменений во внешней среде, стратегиями развития основных конкурентов, общей финансово-экономической политикой и научно-технической стратегией развития государства.

2. **Мобилизация инновационного потенциала** – это способность организации привлечь достаточный объем ресурсов, в том числе финансово-инвестиционного характера, наличие научно-технического, организационно-производственного и экономического потенциала, способность показать высокую компетенцию в процессе управления инновационной деятельностью предприятия. Само понятие **«инновационный потенциал»** определяется как совокупность кадровых, материально-технических и информа-

ционных ресурсов, предназначенных для решения задач, проблем, возникающих перед промышленным предприятием в ходе научно-технического развития, инновационной деятельности. Таким образом, инновационный потенциал создает новые возможности для расширения инновационной базы и развития экономической системы хозяйствующего субъекта.

3. **Рост объемов инвестиций в инновационную деятельность** характеризует компанию как активного субъекта предпринимательской деятельности, умеющего и обладающего возможностями по привлечению инвестиций, в том числе капиталовложений, которые необходимы для реализации инновационной стратегии, научно-технического развития предприятия, повышения уровня конкурентоспособности и усиления рыночных позиций компании.

4. **Обоснованность и актуальность инновационной деятельности** означает, что любой уровень инновационной активности (стратегический или тактический) должен согласовываться с текущим и прогнозным состоянием как внешней среды хозяйствования, так и внутренней системы организации, так как несущественное повышение активности в данной сфере может привести к необратимым отрицательным последствиям, вплоть до банкротства компании.

5. **Реакция предприятия на изменения в инновационной сфере**. Существуют три основных вида реакции предприятия на ситуацию во внешней среде: реактивное поведение, активное поведение и планово-прогнозное поведение. Вид реакции на изменения в бизнес-среде отражает корректирующие мероприятия по изменению внутреннего состояния объекта под воздействием факторов внешней среды. При этом очевидно, что успех инновационного процесса на предприятии зависит от его способности создать для нововведений стимулирующие внутренние условия.

6. **Высокий темп разработки и реализации инновационной стратегии** – это комплексная характеристика, включающая скорость перехода от одного этапа реализации инновационного процесса к другому и величину инновационного лага, представляющего собой период времени от появления инновации до воплощения ее в практическую деятельность, приносящую экономический результат (прибыль). Совершенно очевидно, что чем выше темп реализации инновационной стратегии, тем короче временной отрезок между моментом вложения инвестиций в разработку

инноваций и моментом получения экономического эффекта от внедрения.

Одной из целей управленческого анализа инновационной деятельности является определение резервов для выпуска конкурентоспособной продукции в долгосрочной перспективе.

Мероприятия по повышению конкурентоспособной продукции, выпускаемой предприятием, обоснованы выбором ценовых и неценовых факторов:

– повышение уровня конкурентоспособности продукции на основе ценовых факторов проводится на базе определения необходимых ресурсов в целях обеспечения инновационной деятельности, направленной на внедрение инноваций в производственный процесс, позволяющих более оптимально использовать материально-вещественные, трудовые и финансовые ресурсы, что дает возможность снизить себестоимость производимой продукции;

– повышение уровня конкурентоспособности на основе неценовых факторов проводится за счет улучшения технико-экономических параметров и качества выпускаемой продукции, что дает возможность увеличить объем ее сбыта.

Управленческий анализ рыночного окружения, на удовлетворение потребностей которого нацелена разрабатываемая инновация, должен охватить следующие основные факторы:

1) емкость и доступность целевых сегментов рынка;

2) уровень и динамика покупательских требований;

3) степень диверсификации поставщиков основных видов ресурсов и характер их инновационной деятельности;

4) степень доступности инвестиционных ресурсов;

5) наличие, масштабы и качественный уровень работы организаций, составляющих инновационную инфраструктуру региона (бизнес-инкубаторы, технопарки, научные, образовательные, юридические организации);

6) характер конкурентных преимуществ основных конкурентов, динамика их рыночных позиций, а также интенсивность инновационной деятельности.

Очень часто управленческий анализ в данной сфере сконцентрирован на применении методик выявления и оценки ключевых факторов конкурентоспособности компании, а также оценки показателей, характеризующих текущее финансово-экономическое состояние организации, и прогнозных показателей на ближайшие 1–5 лет. Результаты выполненного комплексного управленческого

анализа используются руководством компании при формировании (или корректировке) инновационной стратегии, выборе инноваций из портфеля альтернатив для их практического внедрения в производственно-коммерческую деятельность. Рекомендуется использовать следующие технологии анализа:

– **матрица БКГ (Бостонской консультативной группы):** в соответствии с этой моделью предприятия, которые завоевали крупные доли рынка в быстрорастущих отраслях («звезды»), выбирают инновационную стратегию роста; организации, имеющие высокие доли в стабильных отраслях («дойные коровы»), придерживаются стратегии ограниченного роста, направленной на удержание позиций на рынке; организации, имеющие малую долю рынка в медленно растущих отраслях («собаки»), должны выбрать стратегию «отсечения лишнего» (рис. 49);

– **матрица McKinsey** позволяет ранжировать инновационные стратегии и проекты организации по их эффективности с целью выявления наиболее приоритетных для инвестирования (рис. 50);

– **матрицы «Томпсона и Стрикленда»**, согласно данной методике выбор инновационной стратегии для предприятия осуществляется в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции объекта на данном рынке (рис. 51).

Рис. 49. Матрица БКГ по выбору инновационной стратегии организации

Рис. 50. Матрица McKinsey по выбору инновационной стратегии организации

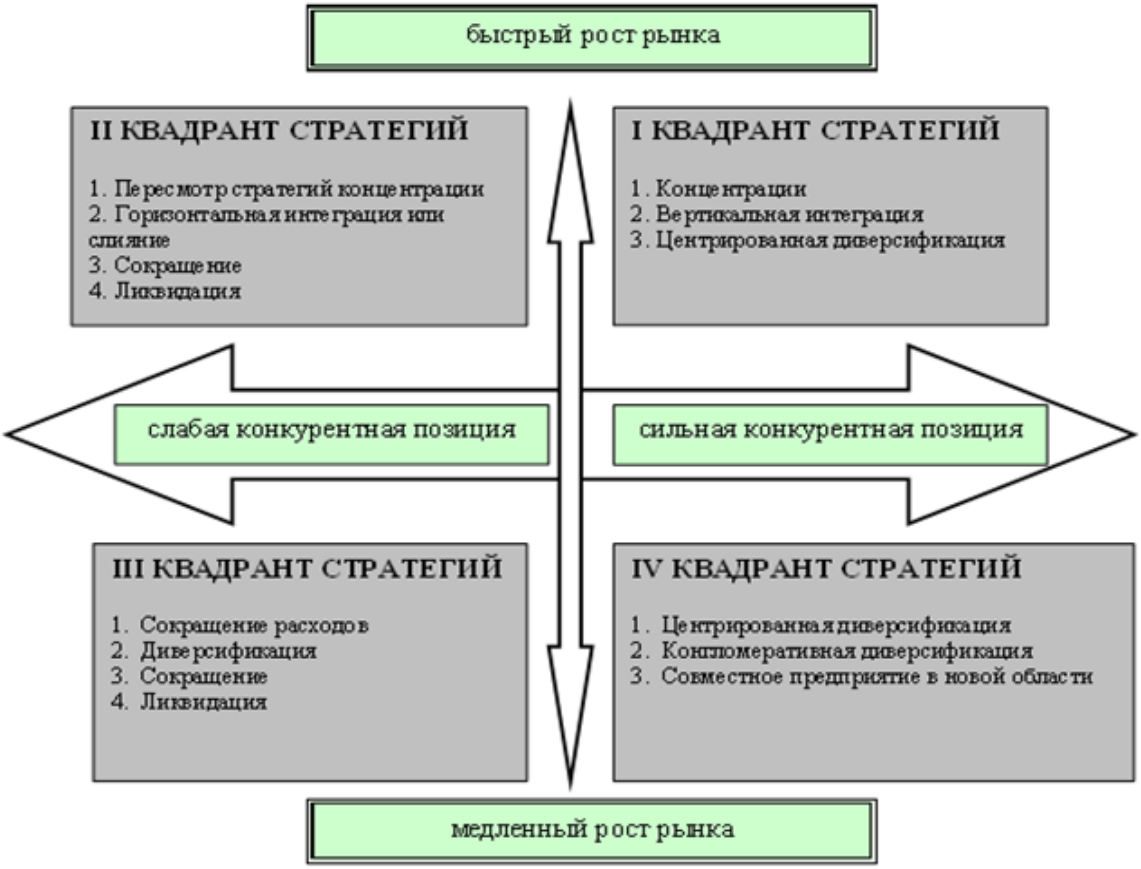


Рис. 51. Матрица Томпсона и Стрикленда по выбору инновационной стратегии организации

Управленческий анализ призван изучить и оценить качественные и количественные параметры, характеризующие процедуру организации и реализации инновационного процесса на предприятии.

Инновационный процесс – это процесс последовательного превращения инновационной идеи в новый продукт, технологию или услугу. Данный процесс связан с созданием, освоением и распространением новации, которая в свою очередь является результатом практического применения научно-технической разработки и нововведения. Сущность инновационного процесса проявляется в том, что он представляет собой целенаправленную цепь действий по инициации инноваций, по разработке новых продуктов и операций, по их реализации на рынке и дальнейшей диффузии.

Инновационный процесс реализуется в виде алгоритма, состоящего из четырех этапов (рис. 52).

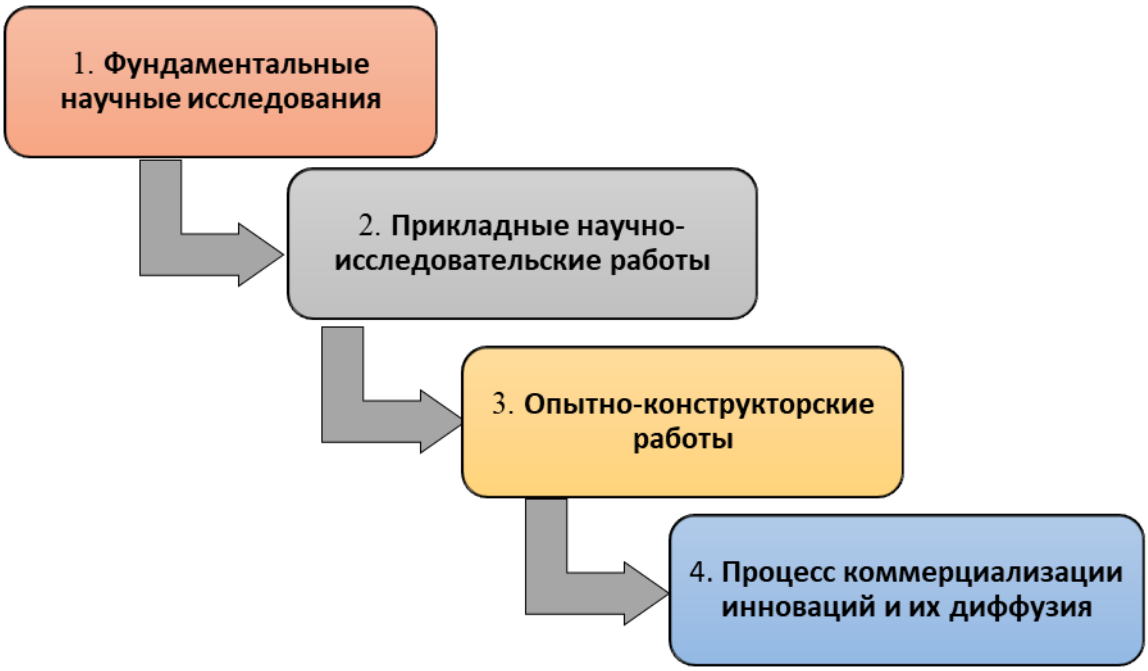


Рис. 52. Структура инновационного процесса на предприятии

1. **Фундаментальные научные исследования** – это первая стадия инновационного процесса, ее цель заключается в том, чтобы раскрыть новые связи между существующими явлениями, познать новые явления и закономерности развития природы и общества. Фундаментальные исследования делятся на теоретические и поисковые. Результаты теоретических исследований проявляются

в научных открытиях, в обосновании новых понятий и представлений, в создании новых теорий. Поисковые исследования нацелены на открытие новых принципов создания изделий и технологий, новых свойств материалов и их соединений, новых методов анализа и синтеза.

2. **Прикладные научно-исследовательские работы** – данный этап направлен на поиск практического применения сделанных ранее научных открытий новых явлений, свойств и процессов. Цель – разработать комплект сопроводительной документации на инновацию, который позволит перейти к опытно-конструкторским работам и лабораторным исследованиям.

3. **Опытно-конструкторские работы** – это, по сути, переход от экспериментального производства к промышленному выпуску инновационной продукции. К данному этапу относятся следующие работы: создание конструкции инженерного объекта; проработка идей и вариантов нового объекта на уровне чертежа или проекта; подготовка технологических процессов производства инновационного продукта. Результаты выполненных опытно-конструкторских работ после соответствующих экспериментов и испытаний передаются в серийное производство инновационного товара.

4. **Процесс коммерциализации и диффузии инноваций** – это работы, ориентированные на запуск инновационных разработок в производство и их вывод на рынок (процесс реализации товара потребителям). Данный процесс характеризуется высоким уровнем финансовых рисков, возникающих в ходе инвестирования строительных и пусконаладочных работ нового производства, приобретения нового оборудования или технологий, обучения и переподготовки персонала, проведения маркетинговых и рекламных кампаний. Необходимо отметить, что высокие инвестиционные риски, характерные для инновационной деятельности, снижают инновационную активность хозяйствующих субъектов. **Диффузия инновации** – это процесс распространения уже освоенных на практике новшеств, поиск для них новых сфер применения, вывод на новые рынки сбыта.

Таким образом, инновационный процесс представляет собой комплекс последовательно выполняемых работ – от разработки до практического применения инновационного товара.

В практической деятельности производственных предприятий и организаций выделяют три формы организации и реализации инновационного процесса (рис. 53).

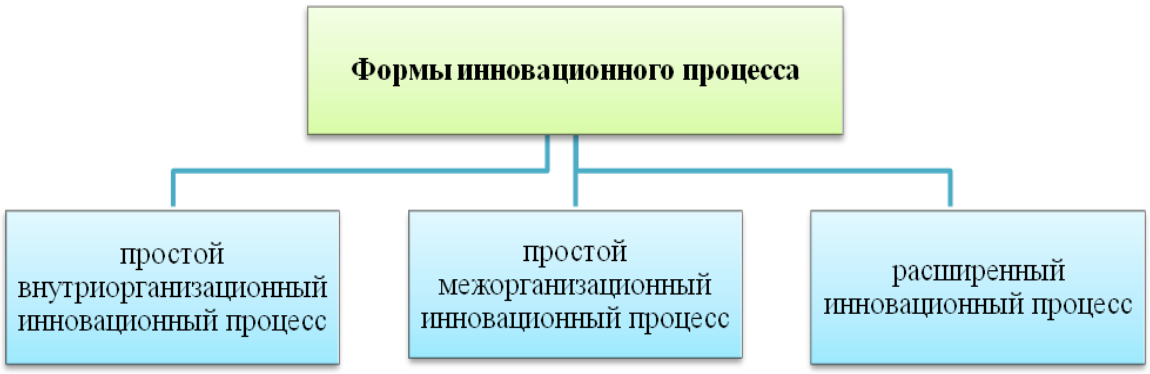


Рис. 53. Формы инновационного процесса

Простой внутриорганизационный инновационный процесс имеет место, когда новшество создается и используется внутри одного хозяйствующего субъекта и, как правило, требует провести модернизацию его производственного процесса, реорганизацию или реструктуризацию самого предприятия.

Простой межорганизационный инновационный процесс возникает в случаях, когда инновация выступает предметом купли-продажи между различными хозяйствующими субъектами, предполагает разделение процессов «разработка инновационного продукта» и «производство инновационного продукта».

Расширенный инновационный процесс предполагает появление новых производителей нововведений за счет патентно-лицензионного трансфера, передачи прав на объекты интеллектуальной собственности.

При выборе направления и формы реализации инновационных процессов хозяйствующий субъект учитывает следующие факторы и критерии: ожидаемый экономический эффект от реализации инновационного проекта, уровень потенциальных рисков, возможности использования внутренних сильных сторон предприятия, действия конкурентов, темпы развития рынка и ряд других факторов внешней и внутренней среды (рис. 54).

В качестве первого фактора рассматривается **инновационный потенциал** организации как показатель, характеризующий способность предприятия к осуществлению инновационных процессов за счет своих конкурентных преимуществ в материально-технической базе, в организационно-управленческих ресурсах, наличии собственных финансовых ресурсов, а также высококвалифицированных кадров.

Рис. 54. Факторы, влияющие на эффективность инновационного процесса

Скорость осуществления инновационного процесса характеризует показатель, именуемый **инновационным лагом**, который представляет собой временной интервал от момента возникновения инновационной идеи до момента возврата инвестиций. От величины данного показателя зависит экономическая результативность всего инновационного процесса, так как при создании и внедрении нового продукта предприятие стремится получить максимально возможную прибыль и первым захватить рынок.

Основным мотивом для активизации инновационных процессов на предприятиях является возможность получить дополнительные конкурентные преимущества (рис. 55), также наибольшую значимость для инновационной активности хозяйствующего субъекта имеют такие факторы, как доступность финансовых ресурсов и наличие человеческого капитала.

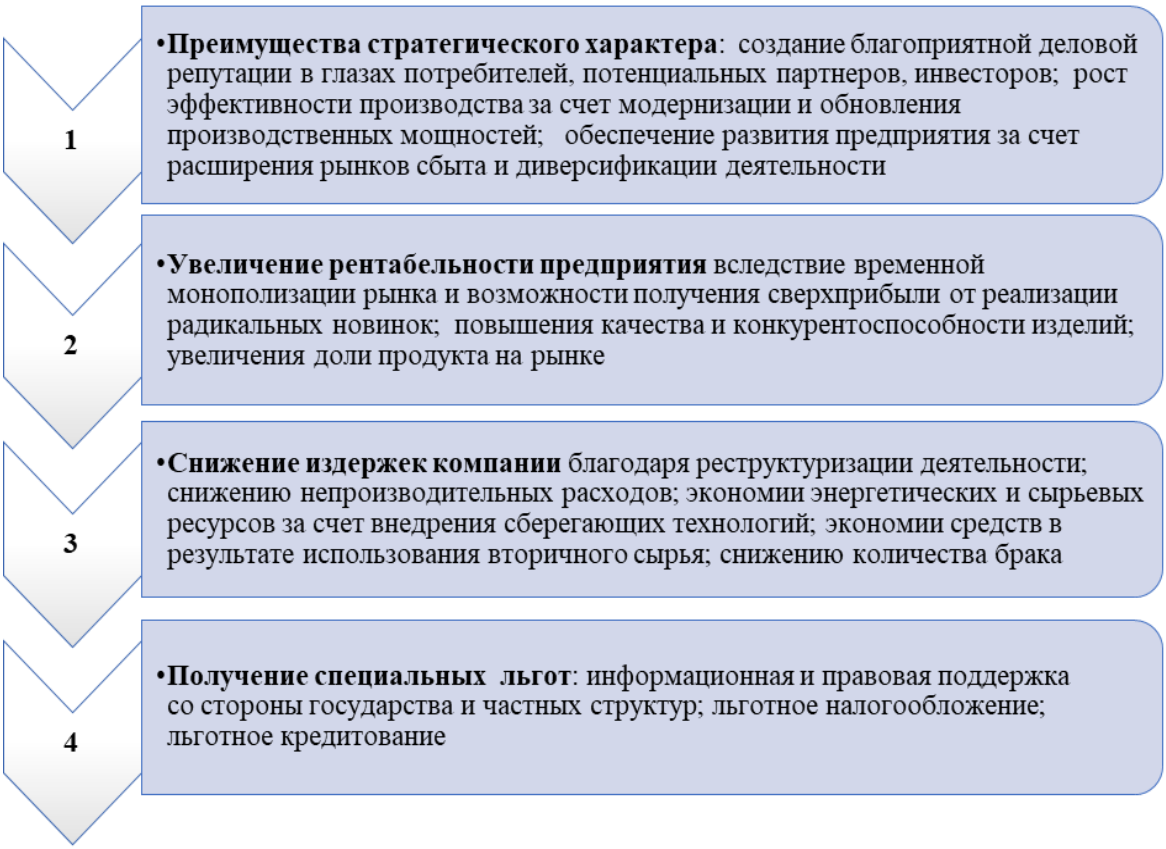


Рис. 55. Анализ мотивов и причин инновационной активности производственной организации

Управленческий анализ качественного состава и функционального содержания инфраструктуры инновационной деятельности предполагает изучение и оценку процессов, обеспечивающих сопровождение всего цикла инновационной деятельности (от генерирования инновационных идей до продвижения научно-технической продукции) и представляющих по своей сути оказание юридических, информационных, патентно-лицензионных и консалтинговых услуг.

Управленческий анализ и оценка эффективности функционирования инновационной инфраструктуры – это количественная и качественная экспертиза следующих направлений деятельности:

– информационное обеспечение инновационной деятельности;

– финансово-экономическое и инвестиционное обеспечение инновационной деятельности;

– правовая охрана интересов участников инновационной деятельности;

– продвижение результатов инновационной деятельности и их практическое освоение;

– подготовка специалистов в области управления инновационными проектами.

Необходимость решения приведенных задач диктует требования к функциональному содержанию элементов, входящих в состав инновационной инфраструктуры (рис. 56).

Рис. 56. Функциональные блоки инновационной инфраструктуры

Таким образом, результативность инновационной деятельности хозяйствующего субъекта зависит не только от эффективности использования производственного, научно-технического и интеллектуального потенциала самой компании, но и от результатов деятельности других организаций, работающих в данной сфере, в том числе от законодательной и регулирующей деятельности органов государственной власти.

8.2. Управленческий анализ показателей экономической эффективности инвестиционно-инновационной деятельности организации

Совершенно очевидно, что активизация инновационной деятельности хозяйствующих субъектов возможна только при условии решения ряда важнейших задач:

1) ускорение процесса коммерциализации инноваций и повышение экономической эффективности данного процесса;

2) внедрение нововведений во все звенья народнохозяйственного комплекса, обеспечение его структурно-технологической перестройки в целях ускорения темпов развития экономики страны;

3) развитие стратегического научно-технического потенциала государства по всем приоритетным направлениям развития экономики и общества;

4) обеспечение национальной безопасности, суверенитета и независимости России.

Решение перечисленных задач базируется на повышении эффективности процессов финансирования инновационной сферы экономики.

Финансирование инновационной деятельности – это направление и использование денежных средств на проектирование, разработку и организацию производства новых видов продукции, услуг, на создание и внедрение новой техники, новой технологии, разработку и внедрение новых организационных форм и методов управления. Принципы построения системы финансирования инновационной деятельности коммерческих организаций представлены на рис. 57.

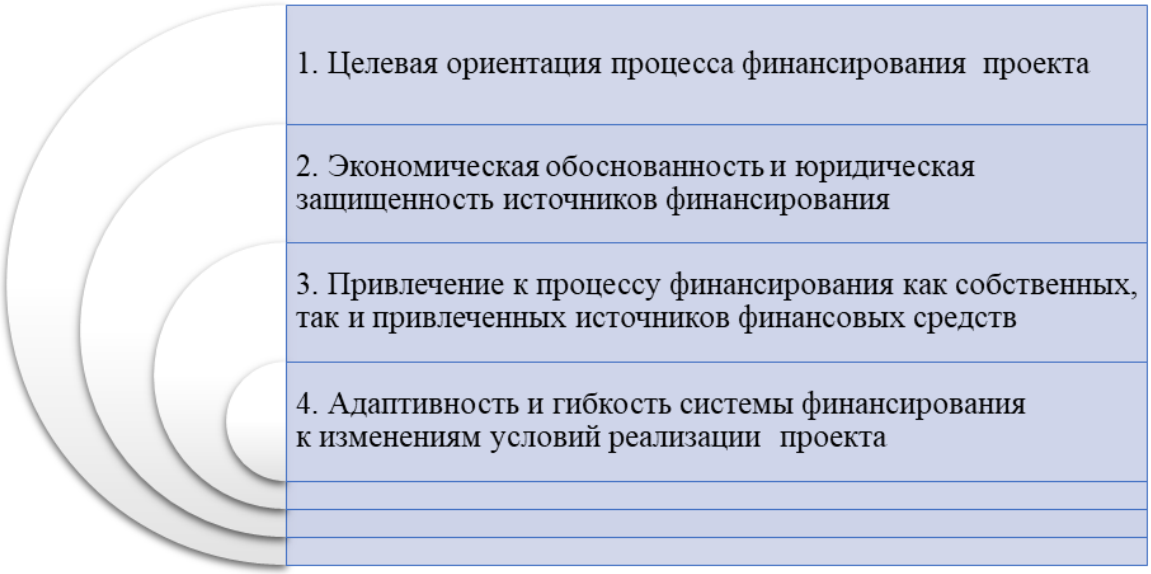


Рис. 57. Принципы финансирования инновационной деятельности

Инвестиции – долгосрочные вложения капитала в предпринимательскую деятельность с целью получения прибыли. Инвестиции в объекты предпринимательской деятельности осуществляют в различных формах, поэтому для повышения эффективности процессов учета и анализа инвестиционной деятельности хозяйствующего субъекта их классифицируют по отдельным признакам (рис. 58).

Инвестиции в инновационную деятельность – это финансовые вложения, которые обеспечивают разработку инноваций, внедрение научных и технических разработок в производственную сферу, коммерциализацию и диффузию инноваций.

Так как основная цель инноваций на промышленных предприятиях заключается в ускорении и росте интенсивности развития всех производственных процессов, в повышении энергосбережения и ресурсосбережения данных процессов, а также в обеспечении конкурентоспособности деятельности предприятия, при управленческом анализе и оценке целесообразности и эффективности инвестиций в инновационные процессы необходимо учитывать многоаспектный характер инновационной деятельности, а также основные виды инвестиций (рис. 58) и их характеристики (рис. 59).

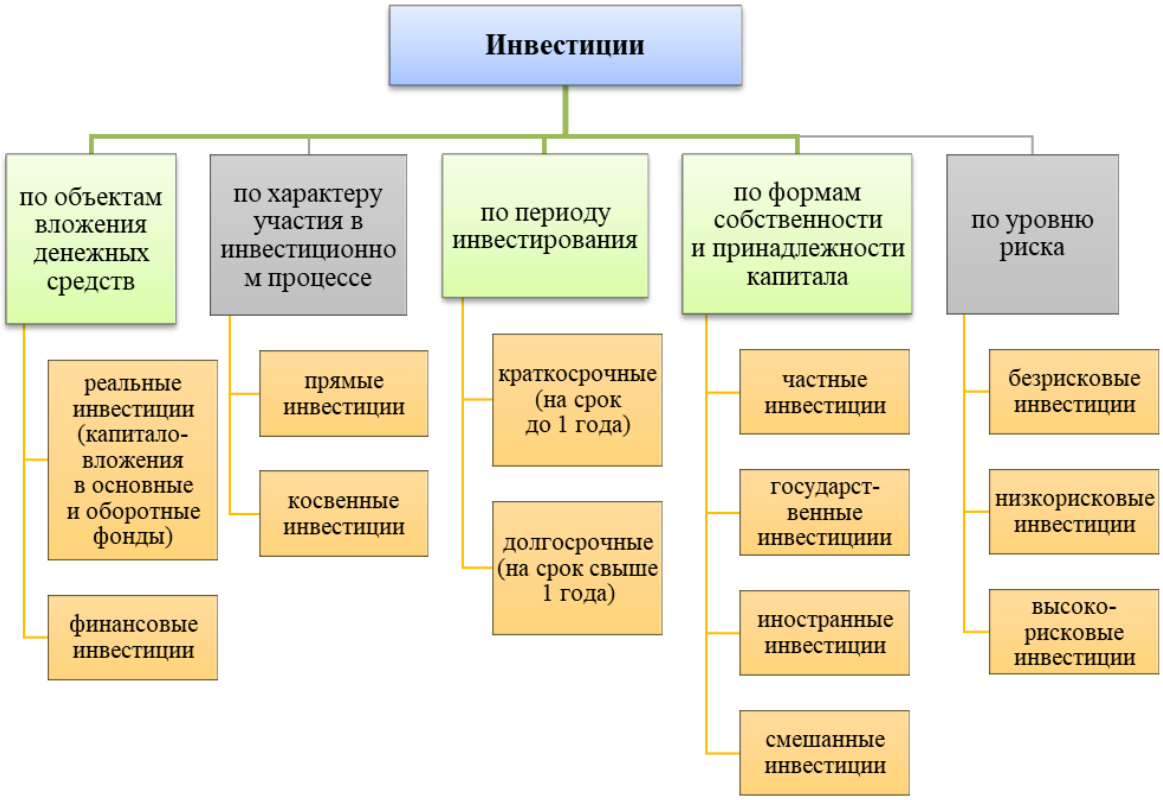


Рис. 58. Классификация инвестиций

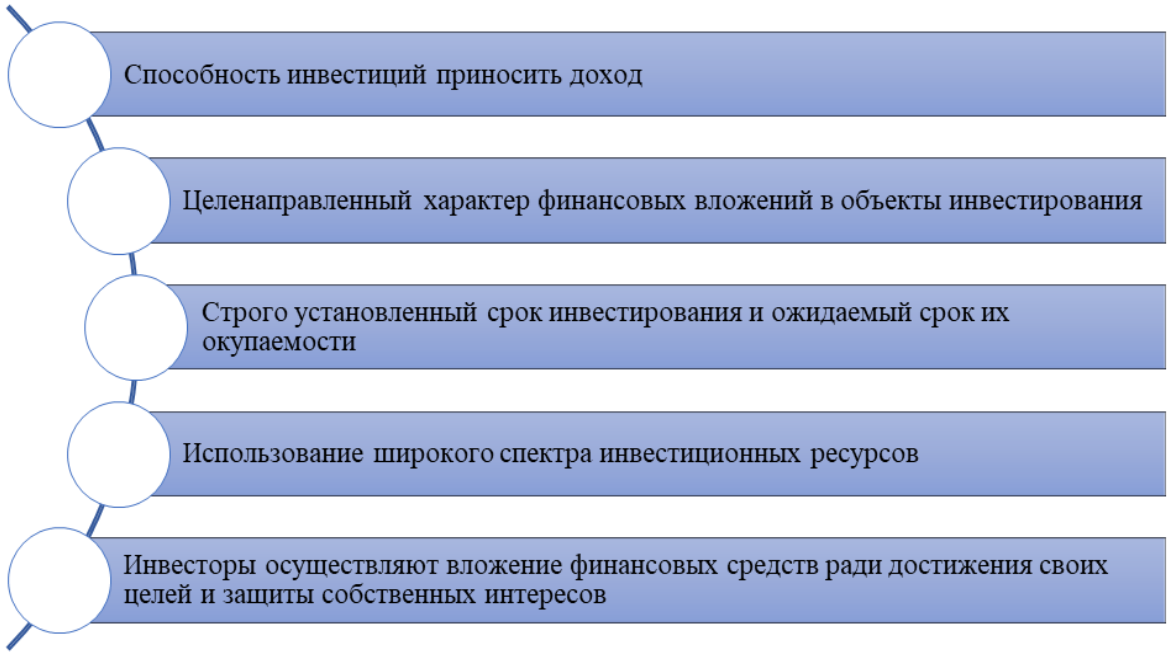


Рис. 59. Основные характеристики инвестиций, учитываемые при управленческом анализе инвестиционно-инновационного проекта

Управленческий анализ уделяет внимание процессу определения основных источников инвестиционных ресурсов для предприятия. Укрупненно все источники финансовых средств для инвестирования подразделяются на две группы:

1) собственные (внутренние); они формируются за счет прибыли и амортизационных отчислений по действующим основным фондам предприятия, уставного капитала, за счет средств специальных фондов внутрихозяйственных резервов, а также средств, выплачиваемых органами страхования в виде возмещения потерь и ущерба;

2) внешние источники; формируются в основном за счет заемных средств (кредитов) банков, внебюджетных фондов инвестиционной поддержки предпринимательства, инвестиционных фондов, а также за счет эмиссии собственных акций и иных ценных бумаг с последующим их размещением на фондовых рынках.

Принятие управленческих решений в сфере планирования и реализации инвестиционной деятельности предприятия также опирается на получение первичной информации о направлениях осуществления его инвестиционной политики (рис. 60).

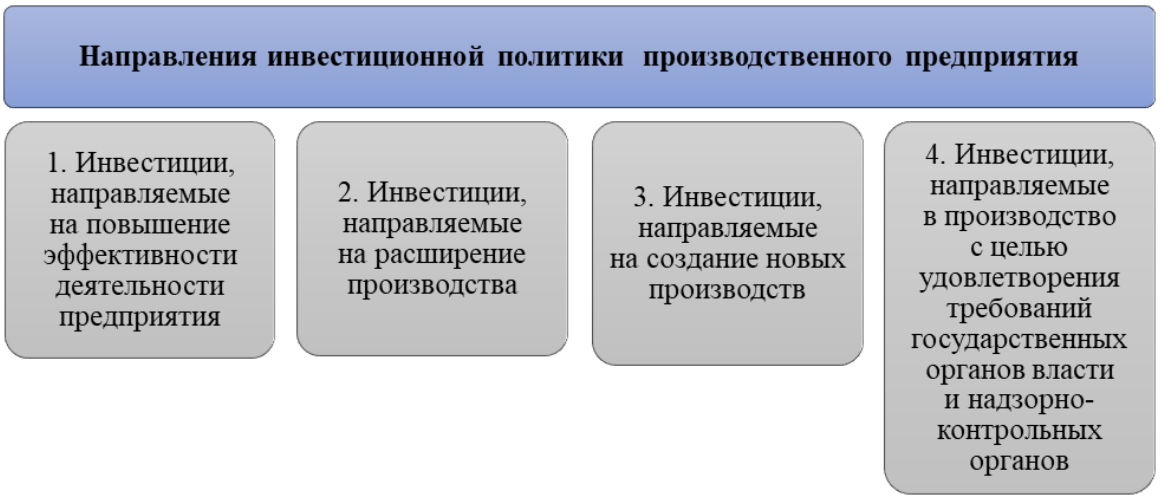


Рис. 60. Основные направления инвестиционной политики организации

Проблема достоверной оценки и анализа результатов и эффективности реализации инвестиционной и инновационной деятельности хозяйствующего субъекта является одним из самых спорных и проблемных аспектов в управленческой деятельности, поскольку не всегда представляется возможность в полной мере оценить количественно результаты, полученные в ходе реализации инвестиционно-инновационного проекта, а также установить абсолютно все затраты, прямо или косвенно связанные с реализацией данного проекта.

Категории «эффект» и «эффективность» постоянно используются в экономической и управленческой литературе. Существует достаточно широкий спектр трактовок данных экономических категорий, однако все сводятся к тому, что эффект – это абсолютный, а эффективность – относительный показатель:

Экономический эффект = Результат – Затраты.

Эффективность = Результат / Затраты.

Необходимость оценки и управленческого анализа эффекта и эффективности проектов возникает в следующих ситуациях: когда существует определенный набор альтернативных проектов и стоит вопрос о приоритетности их финансирования в условиях ограниченных инвестиционных возможностей; когда требуется принять решение о поиске альтернативных источников финансирования проекта; когда на заключительной стадии реализации проекта требуется выполнить анализ его результативности.

Управленческий анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности – это процесс комплексный, основанный на многоаспектности данной экономической категории (рис. 61).

Рис. 61. Комплексная оценка эффективности инвестиционных проектов

1. **Экономическая (коммерческая) эффективность** определяется соотношением финансовых затрат на реализацию инвестиционного проекта и результатов, полученных в ходе этой реализации. В качестве основных показателей, характеризующих экономический эффект и эффективность, принято использовать суммарную прибыль по проекту, рентабельность и срок окупаемости проекта, чистую дисконтированную стоимость проекта, рентабельность инвестиций, индекс доходности.

2. **Социальная эффективность** – это оценка результатов реализации инвестиционного или инновационного проекта, выражающаяся в принципиальном улучшении уровня и качества жизни человека и общества, повышении уровня культуры, улучшении

социально-бытового обслуживания и др. В качестве внутренних социальных эффектов принято рассматривать степень удовлетворения потребностей и индивидуальных целей сотрудников организации, которая реализует конкретный проект. Внешние социальные эффекты отражают воздействие результатов реализации этого проекта на уровень и качество жизни населения региона или страны в целом.

3. **Научно-техническая эффективность** выражается в создании инновационной научно-технической информации в процессе разработки и реализации проекта. При этом научный эффект, представляющий собой результат научной деятельности, в ходе дальнейшего развития производственной сферы трансформируется в научно-техническую информацию, которая в свою очередь является потенциальным накопленным научным эффектом.

4. **Экологическая эффективность** возникает в тех случаях, когда внедрение инновационных технологий, реализация инвестиционного проекта способствуют снижению выбросов вредных компонентов в атмосферу, почву, воду, таким образом, сохраняют экосистему, увеличивают продолжительность жизни человека.

5. **Бюджетная эффективность** отражает влияние результатов реализации рассматриваемого проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального, местного) бюджета. Бюджетная эффективность проекта оценивается методом сопоставления объема инвестиций из средств государственного бюджета в данный проект и совокупного дохода в бюджет в результате его реализации.

Таким образом, при комплексной оценке и управленческом анализе эффективности инвестиционного проекта нельзя сопоставлять внутренний и внешний результаты (эффекты), так как при определенных условиях существует разрыв между частными и общественными результатами, полученными в ходе реализации проекта.

Комплексный управленческий анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия рассматривает положительный эффект как оптимальную систему взаимоотношений между бизнесом, реализующим конкретный проект, и его партнерами, инвесторами, потребителями, государством.

Управленческий анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия использует достаточно

богатый арсенал методов, методик и алгоритмов расчета экономических эффекта и эффективности (рис. 62, табл. 18 и 19).

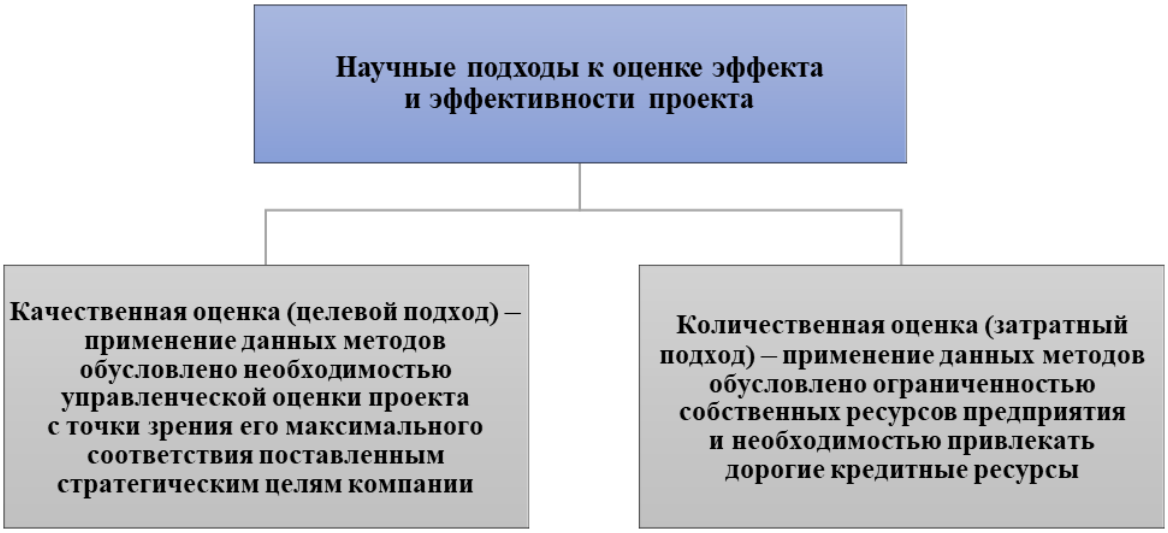


Рис. 62. Методические подходы к оценке эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия

Таблица 18

Методы расчета экономической эффективности проекта

Сравниваемая характеристика	Простые методы расчета	Динамические показатели оценки
1	2	3
Сущность методов	Данные методы расчета экономической эффективности проектов применяются при действии следующих ограничений: не учитывается динамика изменения денежных потоков по жизненному циклу проекта (по годам реализации проекта); инвестиции вносятся единовременно до момента получения первой прибыли; расчетный период всегда больше срока амортизации приобретаемого оборудования и прочих основных фондов, т.е. простое возмещение инвестиций в основные фонды происходит за счет амортизационных отчислений	Данные методы расчета экономической эффективности служат для более глубокого анализа долгосрочных проектов. Эти методы основаны на процедуре дисконтирования, которая представляет собой процесс нахождения стоимости денежных потоков на заданный момент времени по предполагаемому значению в будущем
Ключевые оцениваемые показатели проекта	Чистая прибыль; рентабельность проекта; срок окупаемости проекта	Чистый дисконтированный доход; внутренняя норма доходности; дисконтируемый срок окупаемости

Окончание табл. 18

1	2	3
Достоинства методов	1. Легкость понимания. 2. Несложные подсчеты по данным бухгалтерской отчетности. 3. Возможность предопределять сведения о ликвидности проекта, оценивать рискованность проекта. 4. Оценка рейтинга прибыльности проекта	1. Учитывает период жизни инвестиционного проекта и распространение во времени денежных потоков. 2. Выражается в стоимостных единицах текущей стоимости, т.е. учитывает динамику стоимости денег. 3. Отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала предприятия в случае принятия инвестиционного проекта. 4. Не зависит от величины горизонта выполненных расчетов. 5. Позволяет вносить оценки о ликвидности и рискованности инвестиционного проекта
Недостатки методов	1. Не учитывается осуществимость реинвестирования получаемых доходов. 2. Не учитываются различия в сроках реализации инвестиционных проектов при одинаковом показателе чистой прибыли. 3. Все денежные потоки учитываются как чистое приращение, а не монетарный поток. 4. Проекты с одинаковым сроком окупаемости, но различной временной структурой доходов признаются равноценными	1. Чистая дисконтированная стоимость не учитывает размер альтернативных инвестиционных проектов. 2. Зависит от величины дисконта, а размер дисконта может модифицироваться в связи с изменением экономических условий. 3. Требует сложных, детальных долгосрочных прогнозов. 4. Характеризует только лишь определенный план, затруднителен в использовании оценки инвестиционного портфеля. 5. Не позволяет установить «вклад» проекта в трансформацию капитала предприятия. 6. Вычисление внутренней нормы доходности исходит из предположений и допущений

Каждый из перечисленных в табл. 19 показателей отражает экономическую эффективность инновационного или инвестиционного проекта с различных сторон, поэтому, оценивая проект, связанный с крупными инвестициями, необходимо использовать всю совокупность данных методик.

Таблица 19

Основные показатели, оцениваемые при анализе экономической эффективности проекта

Показатель	Метод расчета и характеристика показателя
1	2
Суммарная и среднегодовая прибыль	Суммарная прибыль определяется как разность совокупных стоимостных результатов и затрат, вызванных реализацией проекта: $П_t = Р_t – С_t – Н_t$, где $П_t$ – прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия (или научной организации) в году t; $Р_t$ – выручка от реализации научно-технической или производственно-технической продукции в году t; $С_t$ – себестоимость продукции в году t; $Н_t$ – общая сумма налогов и выплат из балансовой прибыли за год. Среднегодовая прибыль является расчетным показателем, определяющим усредненную величину чистой прибыли, получаемой участником проекта в течение года. Проект можно считать экономически привлекательным, если эти показатели являются положительными
Срок окупаемости инвестиций	Формула расчета периода окупаемости имеет вид $PP = \frac{И_0}{Д_t}$, где PP – период окупаемости проекта, лет; $И_0$ – первоначальные инвестиции в проект; $Д_t$ – чистые денежные поступления от реализации инновационного проекта в году t. Метод расчета периода окупаемости инвестиций состоит в определении временного периода, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций. Общепринято, что чем больший срок нужен для возврата инвестированных сумм, тем выше риск неблагоприятного развития ситуации и невозврата инвестиций
Чистая приведенная стоимость проекта	Чистая приведенная стоимость может быть определена как разница между суммой денежных поступлений от реализации инвестиционного проекта, дисконтированных к текущей их стоимости, и суммой дисконтированных текущих стоимостей всех затрат (денежных оттоков), необходимых для реализации этого проекта. Процесс дисконтирования денежных потоков осуществляется по следующей формуле: $PV = FV / (1+r)n$, где PV – дисконтированная (текущая) стоимость; FV – будущая стоимость; r – ставка дисконтирования; n – число периодов.

Окончание табл. 19

1	2
	Формула расчета чистой приведенной стоимости проекта имеет вид $$NPV = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+R)},$$ где n, t – количество временных периодов; CF – денежный поток; R – ставка дисконтирования. Если ЧДС (NPV) > 0, то проект выгоден; если ЧДС (NPV) < 0, то проект убыточен
Рентабельность инвестиций в проект	Рентабельность инвестиций PI – это показатель, позволяющий определить, в какой мере возрастает ценность фирмы в расчете на 1 руб. инвестиций (индекс доходности): Рассчитывается по формуле $$PI = \frac{NPV}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC},$$ где PI – индекс доходности проекта, если $PI \geq 1$, то инновационный проект приемлем, если $PI \leq 1$, проект убыточен; NPV – чистый дисконтированный доход; n – срок реализации (годы, месяцы); r – ставка дисконтирования, %; CF – денежный поток; IC – первоначальный инвестиционный капитал. Индекс доходности проекта выступает в роли показателя абсолютной приемлемости инвестиций в проект: если $PI > 1$, то проект признается эффективным, при этом чем выше данный показатель, тем лучше
Внутренняя норма прибыли	Внутренняя норма прибыли, или внутренний коэффициент окупаемости инвестиций IRR, характеризует уровень окупаемости средств, направленных на цели инвестирования в инновационный проект. Расчетное значение IRR определяется по коэффициенту дисконтирования, при котором проект работает с нулевой прибылью (NPV = 0), этот показатель служит индикатором уровня риска по проекту, т.е. чем в большую сторону IRR превышает плановый уровень дисконта (коэффициент дисконтирования), тем больше запас прочности у данного проекта
Дисконтируемый срок окупаемости	Расчет данного показателя осуществляется путем дисконтирования денежных потоков по проекту

В качестве вывода по теме № 8 подчеркнем: управленческий анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности организации – это одно из наиболее перспективных и важных направлений управленческой деятельности, так как в современных быстроизменяющихся социально-экономических условиях стратегия развития и обеспечения конкурентоспособности предприятия опирается на два принципа: своевременная адаптация бизнеса к изменениям и обеспечение финансовой устойчивости организации. Инновационная деятельность неразрывно связана с инвестиционной, и в совокупности они нацелены на повышение результативности и эффективности хозяйственной деятельности субъекта посредством максимизации объемов прибыли от реализации продукции

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятия «инновация» и «инновационная деятельность предприятия». Уточните, какими свойствами обладают инновации.
2. На каких принципах базируется управленческий анализ инновационной деятельности предприятия?
3. Расскажите о классификации инноваций. Перечислите основные функции инноваций.
4. Раскройте понятие «инновационная активность предприятия». Уточните, какие характеристики присущи инновационной активности организации.
5. Перечислите мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции на основе ценовых и неценовых факторов.
6. Что собой представляет управленческий анализ рыночного окружения? Уточните, какие технологии используются при выполнении данного вида анализа.
7. Расскажите о матрицах «БКГ», «McKinsey» и «Томпсона и Стрикленда» по выбору инновационной стратегии организации.
8. Раскройте понятие «инновационный процесс». Уточните структуру инновационного процесса на предприятии.
9. Что собой представляет процесс коммерциализации инноваций? Уточните понятие, цели и задачи диффузии инновации.
10. Расскажите о формах инновационного процесса. Перечислите принципиальные отличия простого внутриорганизацион-

ного, простого межорганизационного и расширенного инновационного процесса.

11. Какие факторы влияют на эффективность инновационного процесса?

12. Дайте определение понятиям «инновационный потенциал» и «инновационный лаг». Какие факторы влияют на значение данных показателей?

13. Расскажите о мотивах и причинах инновационной активности предприятия.

14. Раскройте понятиям «инновационная инфраструктура». Перечислите функциональные блоки инновационной инфраструктуры.

15. Что собой представляет процесс финансирования инновационной деятельности? Уточните основные принципы финансирования инновационной деятельности предприятия.

16. Раскройте понятие «инвестиции». Уточните, что такое инвестиции в инновационную деятельность предприятия.

17. Расскажите о классификации инвестиций. Перечислите, какие характеристики инвестиций учитываются при анализе инвестиционно-инновационного проекта.

18. Дайте определение понятию «инновационная политика организации». Определите основные источники инвестиционных ресурсов для финансирования инновационной деятельности предприятия.

19. Раскройте понятия «эффект» и «эффективность инновационной и инвестиционной деятельности». Уточните отличительные особенности экономической, социальной, научно-технической, экологической и бюджетной эффективности.

20. Раскройте понятие «комплексная оценка эффективности инвестиционных проектов».

21. Перечислите методы расчета экономической эффективности проекта и показатели, оцениваемые при данном виде анализа.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Тема 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Анализ, учет и оценка стоимости основных фондов. Управление эффективностью использования основных фондов предприятия

Задача 1. На предприятии эксплуатируется 6 автомобилей, балансовая стоимость автомобилей 880 тыс. руб., 1067 тыс. руб., 1608,7 тыс. руб., 1356 тыс. руб., 1480 тыс. руб., 1512,34 тыс. руб. соответственно. Балансовая стоимость здания заводоуправления составляет 246,2 млн руб., стоимость производственных площадей – 195,6 млн руб., стоимость сооружений – 26,3 млн руб. Балансовая стоимость прочего оборудования оценивается в 32,95 млн руб., прочих производственных фондов – 7,55 млн руб. Определить структуру основных фондов предприятия, рассчитать соотношение активной и пассивной частей основных фондов предприятия. Результаты расчета оформить в табличной форме (табл. 20).

Таблица 20

Структура основных фондов предприятия

Элементы основных фондов	Сумма, млн руб.	Структура, %	Соотношение активной и пассивной части основных фондов
1. Здания			
2. Сооружения			
3. Оборудование			
4. Транспортные средства			
5. Прочие основные фонды			
Итого:			

Задача 2. Строительство цеха обошлось предприятию в 48,53 млн руб. Закупочная стоимость основного производственного оборудования составила 325 млн руб., затраты на доставку

и монтаж оборудования оцениваются в 3,5 % от его стоимости. Затраты на закупку (включая доставку) приборов, лабораторного оборудования и вспомогательного оборудования составили 87,82 млн руб. Определить первоначальную стоимость основных фондов цеха, а также рассчитать остаточную стоимость данных фондов, если за 5 лет 20 % их стоимости будет самортизировано.

Задача 3. Определить среднегодовую стоимость основных производственных фондов предприятия, а также их стоимость на конец года, если стоимость активной части основных производственных фондов на начало года составляла 675,3 млн руб., при этом ее удельный вес в общей стоимости производственных фондов хозяйствующего субъекта оценивается в 64,6 %. В течение года были введены в эксплуатацию основные производственные фонды: в марте на сумму 16,56 млн руб., в июне – 12,5 млн руб.; при этом в августе выбыли из эксплуатации и были списаны с баланса предприятия фонды в сумме 2,5 млн руб. Определить стоимость основных производственных фондов хозяйствующего субъекта на конец года и среднегодовую их стоимость.

Задача 4. Основные производственные фонды предприятия на начало года составляли 228,25 млн руб., динамика ввода и выбытия основных фондов в течение года отражена в табл. 21. Рассчитать стоимость производственных фондов на конец года, а также определить их среднегодовую стоимость, коэффициент обновления, коэффициент выбытия, коэффициент прироста основных производственных фондов предприятия.

Таблица 21

Исходные данные для решения задачи

Месяц	Стоимость основных фондов, млн руб.	
	ввод	выбытие
февраль	13,67	6,1
май	38,0	1,4
август	25,45	–
сентябрь	12,81	3,25

Задача 5. Определить среднегодовую стоимость основных производственных фондов по каждой группе, а также в целом по

предприятию. Рассчитать коэффициент обновления и коэффициент выбытия основных производственных фондов хозяйствующего субъекта. Исходные данные представлены в табл. 22.

Таблица 22

Исходные данные для решения задачи

Объекты основных фондов	Стоимость на начало года	Март		Июнь		Август		Сентябрь	
		Введено	Выбыло	Введено	Выбыло	Введено	Выбыло	Введено	Выбыло
Здания, млн руб.	437	5,2	–	–	–	1,23	–	0,78	–
Сооружения, млн руб.	45,8	–	–	0,765	0,23	–	–	–	–
Электро- и теплосети, млн руб.	65,23	2,11	–	0,678	–	–	0,85	1,67	0,35
Силовое оборудование, млн руб.	20,76	–	1,56	2,4	–	1,985	0,145	–	–
Основное технологическое оборудование, млн руб.	380,6	43,7	–	20,45	1,48	–	–	56,3	10,37
Средства автоматизации, млн руб.	189,46	–	–	–	–	–	–	3,5	–
Подъемно-транспортное оборудование, млн руб.	75,45	12,81	0,672	–	–	–	–	2,03	–
Прочие основные фонды, млн руб.	1,25	–	0,093	0,45	–	0,27	–	–	0,107

Задача 6. Определить годовую норму и годовую сумму амортизационных отчислений, если балансовая стоимость оборудования составляет 132 млн руб., а срок его полезного использования – 10 лет. Рассчитать остаточную стоимость оборудования через 3 года и через 5 лет его эксплуатации. Для расчета применить линейный способ и способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования объекта.

Задача 7. Определить сумму годовой амортизации, если среднегодовая стоимость здания составляет 132,25 млн руб. (норма амортизации по данному объекту 1,6 %); среднегодовая стоимость производственного оборудования – 62,11 млн руб. (норма амортизации 10 %); среднегодовая стоимость сооружений – 15,25 млн руб. (норма амортизации 2,5 %), среднегодовая стоимость прочих основных фондов – 23,98 млн руб. (норма амортизации 5 %). Рассчитать сумму амортизационных отчислений, подлежащих начислению за месяц. Расчет выполнить используя линейный способ и способ уменьшаемого остатка.

Задача 8. Первоначальная стоимость объекта основных фондов хозяйствующего субъекта на 1 января составляла 265,47 млн руб. Нормативный срок полезного использования для данной группы объектов определен в 10 лет, а срок фактической его эксплуатации составил 6 лет. Рассчитать остаточную стоимость объекта основных фондов, используя способ уменьшаемого остатка, определить коэффициент износа.

Задача 9. Определить фондоотдачу и фондоемкость, если стоимость основных фондов предприятия на начало года составляла 243,71 млн руб., в апреле было введено фондов на сумму 4,12 млн руб., а в августе выбыло фондов на сумму 1,25 млн руб. Годовой объем товарной продукции предприятия составил 368,79 млн руб. Рассчитать, как изменятся фондоотдача и фондоемкость, если объем товарной продукции в плановом периоде возрастет на 2,5 %.

Задача 10. Балансовая прибыль предприятия за отчетный период составила 185,7 млн руб., среднегодовая стоимость основных производственных фондов – 537,4 млн руб., совокупная годовая сумма доходов – 644,8 млн руб., среднесписочная численность работающих – 310 человек. Определить фондоотдачу, фондоемкость, фондовооруженность и рентабельность основных фондов предприятия в отчетном периоде.

Задача 11. Стоимость оборудования цеха на начало года составляла 115 млн руб. С l марта введено в эксплуатацию оборудование стоимостью 15,6 млн руб., а с 1 июля еще на сумму

20,4 млн руб. Объем выпуска продукции цеха составил 120,4 тыс. т, цена 1 т продукции – 1,5 тыс. руб. Производственная мощность цеха составляет 143,56 тыс. т. Определить величину фондоотдачи, фондоемкости и коэффициент интенсивного использования оборудования цеха.

Задача 12. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов предприятия в отчетном периоде составляла 467,2 млн руб., объем товарной продукции – 554,4 млн руб., численность работающих – 176 человек. Планируется производительность труда увеличить на 3,5 %, при этом среднегодовая стоимость основных производственных фондов вследствие их износа снизится на 1,5 %. Рассчитать, как изменится фондоотдача и фондоемкость предприятия в плановом периоде относительно отчетного (определить абсолютное и относительное изменение).

Задача 13. Определить фондоотдачу, фондоемкость, фондовооруженность и рентабельность основных производственных фондов трех предприятий. Проанализировав динамику изменения данных показателей, определить, на каком предприятии наиболее рационально используются основные фонды. Исходные данные для расчета представлены в табл. 23.

Таблица 23

Исходные данные для решения задачи

Показатель	Предприятие 1		Предприятие 2		Предприятие 3	
	Отчетный период	Планируемые изменения, %	Отчетный период	Планируемые изменения, %	Отчетный период	Планируемые изменения, %
Товарная продукция, тыс. руб.	520 300	+2,5	341 500	+5	1 780 300	–1,2
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	446 067	+1,25	227 050	+3,5	1 600 345	+2,1
Среднесписочная численность рабочих, человек	450	–1,55	123	+1,3	625	–2,5
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	138 123	+1,5	127 340	+4,3	860 570	–1,85

Задача 14. Определить коэффициент экстенсивного использования оборудования, если известно, что в цехе установлено 20 токарных станков, 8 фрезерных, 10 сверлильных. Годовая производственная программа по токарным станкам – 80 000 станко-часов, по фрезерным – 15 000 станко-часов, по сверлильным – 18 000 станко-часов. Количество смен для токарных и фрезерных станков – 2, для сверлильных – 1 смена. Количество часов в ремонте для токарных станков в год – 252 ч, для фрезерных – 285 ч, для сверлильных – 180 ч.

Задача 15. В цеху на начало года было установлено оборудование стоимостью 105 млн руб. В течение года было введено в эксплуатацию оборудования на сумму 10 млн руб.; и выбыло старое оборудование – 1,5 млн руб. Цех в течение года выпустил продукции объемом 620 тыс. ед. по цене 315 руб./ед. Производственная мощность оборудования, на котором выпускается эта продукция, составляет 700 тыс. ед.

Планируется, что в следующем году среднегодовая стоимость производственного оборудования снизится на 1,5 %, а объем выпущенной продукции возрастет на 2,3 %. Определить величину фондоотдачи оборудования и коэффициент интенсивного использования оборудования в базовом и плановом периоде.

1.2. Анализ и определение потребности в оборотных средствах. Оценка эффективности использования оборотных средств предприятия

Задача 1. В отчетном году оборотные средства предприятия составили 879,45 млн руб., удельный вес материалов в общей сумме оборотных средств оценивается в 25,5 %. Планируется на следующий год снизить расход материала на одно изделие на 3,4 %. Определить общую сумму оборотных средств предприятия в будущем году с учетом изменения объема средств, вложенных в материалы.

Задача 2. Однодневный расход оборотных средств предприятия равен 382,6 тыс. руб., а норма запаса по основным элементам

оборотных средств составляет 12 дней. Определить изменение норматива оборотных средств предприятия, если планируется, что однодневный расход оборотных средств вследствие подорожания сырья и материалов увеличится на 5 %, а норма запаса сократится на 2 дня. Рассчитать абсолютное и относительное изменение потребности хозяйствующего субъекта в оборотных средствах в базовом и плановом периодах.

Задача 3. Определить норматив оборотных средств предприятия по исходным данным, представленным в табл. 24.

Таблица 24

Исходные данные для решения задачи

Статьи затрат	Годовые затраты, млн руб.	Норма запаса, дни
1. Основные материалы	2356	25
2. Вспомогательные и прочие материалы	783	15
3. Запасные части и комплектующие	1292,5	15
4. Топливо и ГСМ	281,1	7

Задача 4. Для обеспечения бесперебойности и своевременности процесса производства и реализации продукции предприятию необходима определенная сумма оборотных средств. Годовая производственная программа хозяйствующего субъекта составляет 700 тыс. изделий. Себестоимость одного изделия 3540 руб. Коэффициент нарастания затрат в незавершенном производстве – 0,68. Расход материалов на одно изделие – 1720,35 руб. при норме запаса – 30 дней. Норма запаса готовой продукции на складе составляет – 5 дней. Продолжительность производственного цикла – 15 дней. Определить норматив оборотных средств хозяйствующего субъекта по основным элементам (производственные запасы материалов, незавершенное производство, готовая продукция). Рассчитать общую сумму нормируемых оборотных средств хозяйствующего субъекта.

Задача 5. Предприятию для обеспечения бесперебойного, ритмичного выпуска продукции необходима определенная сумма оборотных средств, заложенная в производственные запасы материальных ресурсов. Производственная программа изделия А – 1500 шт., Б – 1300 шт. в квартал. Данные о нормах запаса, нормах расхода материалов приведены в табл. 25.

Рассчитать сумму оборотных средств в производственные запасы.

Таблица 25

Исходные данные для решения задачи

Виды материалов	Норма расхода, т		Цена металла, руб./т	Норма текущего запаса, дн.	Норма страхового запаса, дн.
	Изделие А	Изделие Б			
Чугун литейный Л5 ГОСТ 4832–95	0,2	0,3	18 000	30	15
Чугун хромоникелевый	0,012	0,06	48 000	30	15
Сталь листовая Ст3	0,045	0,1	44 190	25	10
Сталь листовая оцинкованная Х/К толщина 0.45	0,15	0,107	66 990	35	15
Цветные металлы	0,08	0,04	90 000	40	25

Задача 6. Определить среднеквартальный норматив оборотных средств предприятия по основным группам производственных запасов. Исходные данные представлены в табл. 26.

Таблица 26

Исходные данные для решения задачи

Показатель	Норма запаса, дн.	Отчетный период		Планируемый период		Изменение норматива оборотных средств, тыс. руб.
		Объем затрат, тыс. руб.	Норматив оборотных средств, тыс. руб.	Изменение затрат, %	норматив оборотных средств, тыс. руб.	
Основные материалы	20	2345,67		+5,4		
Вспомогательные материалы	20	890,2		+3,55		
Запасные части	20	1340,55		–1,2		
Топливо и ГСМ	10	345,8		+4		
Спецодежда	15	120,45		+1,25		

Задача 7. Рассчитать количество оборотов, продолжительность одного оборота, коэффициент закрепления и рентабельность оборотных средств хозяйствующего субъекта, если среднегодовая сумма

оборотных средств в отчетном периоде составляла 448,75 млн руб., годовая сумма совокупного дохода – 689,62 млн руб., чистая прибыль – 275,76 млн руб.

Определить плановые показатели, характеризующие эффективность использования оборотных средств предприятия, если прогнозируются следующие изменения: сумма оборотных средств уменьшится на 1,5 %; годовая сумма совокупного дохода увеличится на 2,5 %, а чистая прибыль – на 1,2 %.

Задача 8. Определить эффективность использования оборотных средств предприятия, если его годовой объем реализованной продукции составляет 1250 млн руб., себестоимость реализованной продукции – 1075 млн руб., среднегодовой остаток оборотных средств – 195,4 млн руб. Рассчитать, как изменятся показатели, характеризующие эффективность использования оборотных средств, если годовой объем реализованной продукции увеличится на 2,5 %, себестоимость реализованной продукции увеличится на 3,2 %, среднегодовой остаток оборотных средств уменьшится на 1,5 %.

Задача 9. Рассчитать показатели эффективности использования оборотных средств предприятия, используя данные из табл. 27. Сформулировать вывод о динамике данных показателей.

Таблица 27

Исходные данные для решения задачи

Показатели	I квартал		II квартал на конец периода	III квартал на конец периода	IV квартал на конец периода
	на начало периода	на конец периода			
Выручка от продаж, млн руб.	2600	2620	2820	2870	2970
Величина оборотных средств, млн руб.	986	990	1010	988	1026,5
Средняя рентабельность продаж, %	10		11,5	11	10,6

Задача 10. Рассчитать показатели эффективности использования оборотных средств предприятия, используя данные из табл. 28. Сравнить данные базового, отчетного и планового периода и сделать вывод об эффективности использования оборотного капитала предприятия.

Таблица 28

Исходные данные для решения задачи

Показатели	Базовый период	Отчетный период	Плановый период	Изменения отчетного периода относительно базового		Изменения планового периода относительно отчетного	
				Абсолют., тыс. руб.	Относит., %	Абсолют., тыс. руб.	Относит., %
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, услуг, тыс. руб.	49 884	50 033	48 960				
Число дней в рассматриваемом периоде	360	360	360				
Однодневный оборот по продажам, тыс. руб.	138,57	138,98	136,00				
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	22 834	23 219	22 435,5				
Продолжительность одного оборота оборотных средств, дн.							
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств							
Коэффициент закрепления оборотных средств							
Сумма высвобожденных (или дополнительно вовлеченных) оборотных средств по сравнению с предыдущим годом, тыс. руб.							

Тема 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ. ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Задача 1. В отчетном году технологическая трудоемкость изготовления продукции в цехе основного производства составляла 3500 тыс. человеко-часов, при фонде рабочего времени – 220 дней по 8 рабочих часов. Норма выработки в отчетном году – 112 %. Структура персонала хозяйствующего субъекта характеризуется следующими показателями: в основном цехе 85 % – основные рабочие, 15 % – вспомогательные рабочие; численность работников в вспомогательном цехе составляет 35 % от общего числа рабочих основного цеха; численность рабочих составляет 74,5 % от численности всего промышленно-производственного персонала хозяйствующего субъекта. Рассчитать численность рабочих основного цеха; работников во вспомогательном цехе; всего промышленно-производственного персонала предприятия.

Рассчитать, как изменится численность промышленно-производственного персонала, если технологическая трудоемкость изготовления продукции вследствие роста объема производства возрастет на 5 % (определить абсолютное и относительное изменение).

Задача 2. Рассчитать численность вспомогательных рабочих и слесарей по ремонту оборудования, если на обслуживании находится 176 станков, а норма обслуживания, приходящаяся на одного ремонтника, составляет 12 ед. Численность вспомогательных рабочих определяется как 25 % от численности ремонтников, количество обслуживающего персонала – 10 % от общей численности ремонтников и вспомогательных рабочих. Определить общую численность персонала подразделения в базовом периоде.

Рассчитать, как изменится общая численность персонала, если количество станков в плановом периоде будет 190, а норма обслуживания останется прежней (определить абсолютное и относительное изменение).

Задача 3. Среднесписочная численность работников предприятия за отчетный год составила 426 человек. В течение года было принято на работу 28 человек, уволено за нарушения трудовой дисциплины 34 человека, по собственному желанию – 12 человек, в связи с выходом на пенсию – 8 человек. Рассчитать и проанализировать следующие показатели: коэффициент оборота по приему; коэффициент оборота по выбытию; коэффициент общего оборота кадров; коэффициент замещения на предприятии в отчетном году.

Задача 4. Рассчитать показатели, характеризующие движение кадров на предприятии: коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент общего оборота кадров, коэффициент замещения, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства состава. Исходные данные для расчета представлены в табл. 29. Определить абсолютное и относительное изменение данных показателей за анализируемый период.

Таблица 29

Исходные данные для решения задачи

Показатель	Базовый период	Отчетный период	Изменения (рассчитать)	
			Абсолют.	Относ.,%
Среднесписочная численность работников, человек	252	246		
Принято работников в течение периода, человек	10	15		
Выбыло в течение периода, человек, в том числе: – по собственному желанию; – на пенсию; – за нарушение трудовой дисциплины	 7 2 1	 5 – 3		

Задача 5. В отчетном году годовая выработка одного основного рабочего составила 875 400 руб. Среднегодовая численность основных рабочих – 528 человек, а их удельный вес в общей численности работников промышленно-производственного персонала предприятия оценивается в 68,5 %.

Планируется, что в следующем году объем выпускаемой продукции увеличится на 7,5 %, при этом в связи с оптимизацией численности кадров промышленно-производственный персонал сократится на 17 человек. Определить производительность труда по предприятию в плановом периоде и оценить абсолютное и относительное изменения данного показателя в отчетном периоде.

Задача 6. В отчетном периоде: валовый объем производства предприятия составил 102,45 тыс. т, отпускная цена 1 т (без НДС) составляет 8450 руб.; среднесписочная численность работников предприятия – 352 человека; номинальное количество рабочих дней за период – 247 дн.; нормативная продолжительность рабочей смены – 8 ч; коэффициент использования рабочего времени – 0,89. На плановый период прогнозируются следующие изменения: прирост объема производства +5 %, повышение отпускной цены единицы продукции +3,5 %, оптимизация численности персонала на 2,5 %. Рассчитать абсолютное и относительное изменение показателей, характеризующих производительность труда работников предприятия в плановом периоде относительно отчетного.

Задача 7. Определить производительность труда каждого цеха по данным, представленным в табл. 30. Рассчитать средний показатель производительности труда на заводе и определить абсолютное отклонение производительности труда в каждом цехе относительно среднезаводского значения.

Таблица 30

Исходные данные для решения задачи

Структурное подразделение	Стоимость произведенной продукции за период, тыс. руб.	Среднесписочная численность работников, человек
Цех № 1	461,23	56
Цех № 2	892,76	102
Цех № 3	1032,85	127
Цех № 4	1410,42	163
Цех № 5	760,45	75

Задача 8. Определить абсолютное и относительное изменения производительности труда на предприятии за анализируемый

период по данным, представленным в табл. 31. Сделать вывод о динамике эффективности работы трудового коллектива.

Таблица 31

Исходные данные для решения задачи

Показатель	Базовый период	Отчетный период	Планируемый период, %
Валовый доход, млн руб.	74,45	78,4	+10
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, человек	124	136	–5
В том числе:			
– основные рабочие, человек	69	72	–1,5

Задача 9. Рассчитать годовую экономию предприятия по фонду заработной платы, включая затраты на социальное страхование. В ходе реализации ряда организационно-технических мероприятий, направленных на рост производительности труда, на предприятии произошло сокращение численности персонала на 7,5 %, при этом валовый объем производства не изменился. В базовом периоде средняя заработная плата на предприятии составляла 46,5 тыс. руб., валовый объем производства – 226,75 млн руб., среднесписочная численность работников – 242 человека.

Задача 10. Определить возможную экономию денежных средств хозяйствующего субъекта по фонду заработной платы в связи с планируемой оптимизацией численности персонала. Рассчитать среднюю заработную плату по предприятию в отчетном и в плановом периодах, определить темп ее изменения (табл. 32).

Таблица 32

Исходные данные для решения задачи

Сотрудники по штату	Отчетный период		Плановый период	
	Численность персонала, человек	Средняя заработная плата, руб.	Численность персонала, %	Средняя заработная плата
1	2	3	4	5
Основные рабочие	183	62 438	–2 %	
Вспомогательные рабочие	120	47 450	–2 %	

Окончание табл. 32

1	2	3	4	5
Обслуживающий персонал цехов	38	31 406	–5,5	Планируемый рост заработной платы 4,5 %
Инженерно-технический персонал	23	38 456	–7,5	
Специалисты	11	39 045	–10	
Служащие	8	28 584	Без изменений	
Руководители	4	78 110	Без изменений	

Рассчитать изменения по фонду заработной платы, включая суммы обязательных социальных отчислений во внебюджетные фонды, которые предприятие оплачивает от фонда оплаты труда.

Тема 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Анализ затрат предприятия, определение себестоимости изделия. Расчет и анализ показателей безубыточности производства продукции

Задача 1. Прямые затраты на заработную плату основных производственных рабочих предприятия за отчетный период составили 158 750 руб. Накладные расходы хозяйствующего субъекта составили: затраты на оплату труда вспомогательного и обслуживающего персонала – 83 450 руб., затраты на вспомогательные материалы, комплектующие и запасные части для ремонта и обслуживания оборудования – 7965 руб., амортизация – 10 350 руб., оплата коммунальных услуг и электроэнергии на общие цели – 29 345 руб., аренда помещений – 61 350 руб., оплата услуг связи – 8900 руб.

Рассчитать процент начисления накладных затрат предприятия, используемый при расчете издержек производства продукции.

Задача 2. Рассчитать затраты предприятия на сырье, материалы и комплектующие, используемые в процессе производства продукции (табл. 33), методом прямого счета. При расчете учитывать норму транспортно-заготовительных расходов – 3 %, норму возвратных отходов – 2 %.

Таблица 33

Исходные данные для решения задачи

Наименование сырья материалов, комплектующих	Норма расхода, кг	Средняя цена, руб.
1. Химикаты	0,9	120,19
2. Черные металлы	15,2	24,17
3. Цветные металлы	0,2	71,45
4. Прочие (сопутствующие) материалы	9,79	50,23
5. Подшипники	7	74,45
6. Готовые изделия и узлы	2	1362,7
7. Изделия из резины и пластмасс	5	215,8

Задача 3. Рассчитать затраты предприятия по статье «Основная заработная плата производственных рабочих» по исходным данным, представленным в табл. 34. Определить совокупные затраты на оплату труда производственных рабочих, включающие в себя вознаграждения за выслугу лет – 15 %; дополнительную заработную плату – 20 %, а также обязательные отчисления на социальное страхование в установленном законодательством размере.

Таблица 34

Исходные данные для решения задачи

Виды операций	Разряд работы	Трудоемкость, мин шт.	Нормированное задание, шт.	Часовая тарифная ставка, руб./ч
1. Заготовительная	4	13,4	1000	150,2
2. Механическая обработка деталей	5	10,3	1000	153,6
3. Термическая обработка деталей	6	23,5	1000	164,1
4. Сборочная	5	15,5	1000	130,3
5. Испытательная	6	3,5	1000	135,3

Задача 4. Рассчитать смету затрат на производство предприятия в отчетном и плановом периодах по данным, представленным в табл. 35. Для расчета заработной платы основных производственных рабочих необходимо учесть, что фактическое время работы в отчетном периоде составило 1895 ч, на плановый период в связи с ростом объемов заказа прогнозируется увеличить время работы на 12 % при сохранении средней часовой ставки – 134,5 руб./ч. Рассчитать смету затрат по экономическим элементам, определить абсолютное и относительное изменение объемов затрат предприятия.

Таблица 35

Исходные данные для решения задачи

Затраты	Отчетный период, руб.	Темп изменения в плановом периоде, %
1	2	3
Основные материалы	201 786	+15
Амортизация основного технологического оборудования	56 700	–5

Окончание табл. 35

1	2	3
Вспомогательные материалы	52 601	+12
Заработная плата вспомогательных рабочих и обслуживающего персонала	237 680	+5
Транспортные расходы	87 345	+7,5
Затраты на рекламу	25 000	–5
Затраты на электроэнергию на технологические нужды	4500	+10
Страхование имущества предприятия	25 000	+10
Приобретение канцелярских товаров	3000	–10
Затраты на ЖКХ, освещение и связь	12 250	+7
Заработная плата управленческого персонала	345 800	+5,5
Затраты на социальное страхование вспомогательных рабочих и обслуживающего персонала	Рассчитываются в установленном проценте от фонда отплаты труда	Рассчитываются в установленном проценте от фонда отплаты труда
Затраты на социальное страхование управленческого персонала	Рассчитываются в установленном проценте от фонда отплаты труда	Рассчитываются в установленном проценте от фонда отплаты труда

Задача 5. Структура затрат предприятия в отчетном году представлена в табл. 36, валовый объем затрат в данном периоде составил 845,14 млн руб. На следующий год планово-экономическим отделом предприятия прогнозируется рост фонда заработной платы на 4,5 %, увеличение материальных затрат на 7,25 %, а также прочих затрат на 1,2 %. Рассчитать и проанализировать смету затрат предприятия в базовом и плановом периодах, определить изменение объема затрат.

Таблица 36

Исходные данные для решения задачи

Наименование статей затрат	Структура затрат, %
Материальные затраты	29,5
Затраты на оплату труда	38,85
Отчисления на социальные нужды	11,64
Амортизация базовых производственных фондов	8,7
Прочие затраты	11,36
Всего затрат	100

Задача 6. Оценить изменения структуры и содержания сметы затрат предприятия, определить фактические затраты предприятия в отчетном году, а также уровень их отклонения от планируемого показателя и от базового. Результаты выполненных расчетов внести в пустые графы табл. 37.

Таблица 37

Исходные данные для решения задачи

Статья расходов	Базовый период, тыс. руб.	Отчетный период, тыс. руб.		Отклонение плановых данных от базового периода		Отклонение фактических данных от плановых	
		плановые данные	фактические данные	абсолют., руб.	относит., %	абсолют., руб.	относит., %
Материальные затраты	347 678	390 000	376 450				
Затраты на оплату труда персонала	580 349	600 500	575 103				
Отчисления на социальные нужды	174 104	180 150	172 530				
Амортизация нематериальных активов	60 450	60 000	53 450				
Амортизация основных производственных фондов	137 020	130 000	128 560				
Расходы на коммунальные услуги и содержание	45 679	45 000	51 205				
Оплата услуг сторонних организаций	289 032	250 000	247 500				
Прочие общехозяйственные расходы	400 126	350 000	380 827				
ИТОГО:							

Задача 7. Хозяйствующий субъект по договору подряда произвел 5 изделий наименования «А» и 10 изделий наименования «Б». Затраты на материальные ресурсы при производстве одного изделия «А» – 130 500 руб.; изделия «Б» – 175 300 руб. Затраты на оплату труда производственных рабочих, занятых изготовлением изделия «А», – 30 150 руб.; изделия «Б» – 35 480 руб.

Общепроизводственные затраты предприятия составили 501 340 руб.; общехозяйственные – 876 290 руб. Рассчитать производственную себестоимость изделия «А» и изделия «Б». Опреде-

лить абсолютное и относительное изменение производственной себестоимости данных изделий, если предприятию удастся сократить свои накладные расходы (общепроизводственные и общехозяйственные) на 10 %.

Задача 8. Рассчитать себестоимость изделий «А» и «Б», если планируется объем производства по первому изделию 2000 шт. в месяц, а по второму 3000 шт. Прогнозируемые объемы затрат по смете представлены в табл. 38. Определить и проанализировать, как изменится себестоимость данных изделий, если объем общепроизводственных и общехозяйственных затрат уменьшится на 10 и 15 % соответственно.

Таблица 38

Исходные данные для решения задачи

Статьи расходов	Товарный выпуск изделия «А»	Товарный выпуск изделия «Б»
Заработная плата производственных рабочих с отчислениями на социальное страхование, руб.	194 000	175 000
Основные и вспомогательные материалы, покупные комплектующие, руб.	524 000	350 000
Общехозяйственные расходы, руб.	336 000	
Общепроизводственные расходы, руб.	429 000	
Коммерческие расходы, %	5	

Задача 9. Себестоимость товарной продукции предприятия в базисном периоде составляла 780,52 тыс. руб., объем производства – 1250 шт. Удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции – 23 %, постоянных расходов – 20 %. В плановом периоде предполагается повысить среднюю заработную плату на 4 %, при этом планируется за счет мероприятий по снижению материалоемкости и энергоемкости производства сократить постоянные расходы на 6 %. Рассчитать себестоимость производства единицы продукции в отчетном и плановом периодах. Определить процент снижения себестоимости товарного выпуска вследствие планируемых на предприятии мероприятий.

Задача 10. Рассчитать и проанализировать производственную и полную себестоимость изготовления детали по исходным

данным, представленным в табл. 39. Определить абсолютное и относительное изменение себестоимости детали в плановом периоде относительно отчетного.

Таблица 39

Исходные данные для решения задачи

Показатель	Отчетный период	Плановый период
1. Масса заготовки, кг	15	15
2. Возвратные отходы, кг	1,3	1,3
3. Цена материала, руб./кг	2000	2205
4. Цена возвратных отходов, руб./кг	150	160
5. Норма времени, ч/шт.	3,5	3,1
6. Часовая тарифная ставка работ, руб./ч	240	255
7. Дополнительная заработная плата производственных рабочих, %	15	15
8. Отчисления на социальное страхование, %	30	30
9. Расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования, руб./норм.ч	400	370
10. Общецеховые расходы, %	120	120
11. Общехозяйственные расходы, %	180	170
12. Общепроизводственные расходы, %	270	250
13. Расходы на реализацию (коммерческие), %	5,5	5

Задача 11. Предприятие планирует освоить выпуск нового изделия: годовой объем реализации прогнозируется 80 тыс. шт., плановая цена изделия 3120 руб. за единицу. Объем постоянных затрат предприятия оценивается в 72 млн руб., переменные издержки, приходящиеся на единицу продукции, – 1680 руб. Определить объем безубыточного производства данного изделия и рассчитать, как изменится данный объем при повышении или снижении цены на 5 %. Построить график точки критического объема производства.

Задача 12. Объем выпуска продукции в отчетном году составлял 100 тыс. изделий, затраты на основные материалы и комплектующие – 12,3 млн руб., затраты на основную заработную плату производственным рабочим – 7,56 млн руб., дополнительная заработная плата – 20 %; отчисления на социальное страхование – 30 %; косвенные расходы – 180 %. Структура себестоимости изделия: переменные затраты – 64 %, постоянные – 36 %.

Рассчитать и проанализировать:

1) цену изделия (без НДС) с учетом нормативной прибыли 20 %, определить точку безубыточности производства в отчетном году;

2) себестоимость и цену единицы продукции в плановом году, если планируется рост объема производства на 20 % при сохранении объемов постоянных затрат на прежнем уровне (уровне отчетного года), а также точку безубыточности в плановом периоде.

Задача 13. Рассчитать точку безубыточности производства и построить график ТКОП для предприятия, запускающего в производство новый продукт, по следующим исходным данным: планируемый объем производства и реализации составит 4800 шт. в месяц; себестоимость изделия по плану – 1900 руб. (структура себестоимости: переменные затраты – 64 %, постоянные – 36 %); нормативный уровень рентабельности в отрасли – 18,5 %.

Определить, как изменится ТКОП данного изделия, если его себестоимость вследствие удорожания сырья, материалов и энергии возрастет на 2,7 %, а цена из-за неблагоприятной ситуации на рынке снизится на 3,5 %.

Задача 14. Рассчитать объем выпуска продукции для хозяйствующего субъекта, обеспечивающий покрытие затрат на производство продукции. Планируемая цена изделия 1750 руб. Объем постоянных затрат ожидается в размере 836,7 тыс. руб., а переменные затраты, приходящиеся на выпуск единицы продукции, оцениваются в размере 932 руб.

Определить объем ТКОП и запас финансовой прочности в плановом периоде при условии, что планируется объем в 3700 шт., цена на реализуемую продукцию вырастет на 5 %; переменные затраты, приходящиеся на выпуск единицы продукции, возрастут на 3,5 %; совокупные постоянные затраты увеличатся на 10 %. Построить и проанализировать график ТКОП для планового периода.

Задача 15. Рассчитать точку безубыточности по исходным данным, представленным в табл. 40, с учетом, что прогнозируемая цена планируемого к выпуску изделия (без НДС) составит 450 руб., объем производства планируется на уровне 10 000 шт. Определить запас финансовой прочности предприятия.

Таблица 40

Исходные данные для решения задачи

Постоянные затраты		Переменные затраты	
Наименование	Значение	Наименование	Значение
Общезаводские расходы, тыс. руб.	800	Затраты на сырье и материалы, тыс. руб.	250
Амортизация производственного оборудования, тыс. руб.	200	Затраты на покупные полуфабрикаты и комплектующие, тыс. руб.	357
Заработная плата вспомогательного и обслуживающего персонала, тыс. руб.	340	Фонд заработной платы основных производственных рабочих, тыс. руб.	480
Затраты на коммунальные услуги и связь, тыс. руб.	80	Отчисления на социальное страхование основных производственных рабочих, %	30
Прочие накладные расходы, тыс. руб.	110		

3.2. Расчет и анализ выручки, прибыли от производства и реализации продукции

Задача 1. Фактический выпуск продукции предприятия за отчетный период составил 170 тыс. шт. при запланированном – 180 тыс. шт. Полная себестоимость одного изделия – 567 руб., оптовая цена (без НДС) – 685 руб. Рассчитать сумму прибыли от реализации продукции и уровень ее рентабельности. Определить абсолютное и относительное отклонение фактически полученной прибыли предприятия от планового показателя.

Задача 2. Рассчитать выручку от реализации продукции, прибыль от реализации и затраты на 1 руб. товарной продукции в отчетном периоде по следующим данным: полная себестоимость выпуска 36 075,7 тыс. руб.; плановая рентабельность 20 %. Планируется, что себестоимость выпуска вследствие роста цен на энергоресурсы и основные материалы возрастет на 4,7 %, а норма рентабельности по причине сложного положения на рынке сбыта продукции предприятия будет снижена на 1,5 %. Определить объем прибыли хозяйствующего субъекта от реализации продукции в плановом периоде и его относительное изменение от отчетного года.

Задача 3. Рассчитать выручку от реализации продукции и прибыль от реализации в отчетном периоде по следующим данным: полная себестоимость выпуска – 45,36 млн руб.; рентабельность реализованной продукции – 12,5 %. Определить размер чистой прибыли предприятия, если ставка налога на прибыль составляет 20 %.

Планируется, что себестоимость выпуска в следующем квартале возрастет на 1,57 %, а норма рентабельности по причине сложного положения на рынке сбыта продукции предприятия будет снижена на 2 %. Определить объем прибыли от реализации продукции в плановом периоде, а также рассчитать изменение данного показателя относительно отчетного периода.

Задача 4. Рассчитать чистую прибыль предприятия и определить рентабельность производства, если сумма годовой выручки составляет 223 млн руб., общая сумма расходов – 173,8 млн руб. Налог на прибыль – 20 %. Определить, как изменится рентабельность, если в плановом году объем выручки увеличится на 2,5 %, а затраты предприятия возрастут на 3,2 %.

Задача 5. Рассчитать чистую прибыль предприятия в отчетном году, если выручка от реализации товарной продукции составила 750,45 млн руб., себестоимость реализованной продукции – 599,34 млн руб., было продано оборудование за 15 млн руб. (остаточная стоимость данного имущества – 9,67 млн руб.), также в от-

четном периоде предприятие оплатило в бюджет пени и штрафы в сумме 150 тыс. руб., налог на имущество – 190,55 тыс. руб. и налог на прибыль – 20 % от налогооблагаемой прибыли. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов предприятия составляет 680,893 млн руб., оборотные средства – 107,421 млн руб. Определить общую рентабельность деятельности предприятия.

Задача 6. Рассчитать прибыль от реализации продукции, чистую прибыль и рентабельность производства, если сумма годовой выручки составляет 1890 млн руб., общая сумма расходов – 1008 млн руб. Доходы от прочих внереализационных операций за год составили 123,2 млн руб. Ставка налога на прибыль 20 %. Определить, как изменится рентабельность, если в плановом году объем выручки хозяйствующего субъекта снизится на 2 %, а затраты возрастут на 3 %, доходы от прочих операций планируются без изменений.

Задача 7. Определить чистую прибыль предприятия, если годовой объем реализованной продукции составил 280,7 тыс. т, при средней отпускной цене за 1 т – 1022,3 руб. (без НДС), себестоимость производства 1 т – 748 руб., коммерческие расходы предприятия – 8,6 млн руб., управленческие расходы – 2,24 млн руб., прочие операционные расходы – 0,79 млн руб. Налог на прибыль 20 %. Рассчитать абсолютное и относительное изменение прибыли предприятия, если объем реализации увеличился на 10,5 %, цена на продукцию – на 4,5 %, а себестоимость товарной продукции – на 5,3 %.

Задача 8. Рассчитать плановую балансовую прибыль предприятия по следующим исходным данным: годовой объем реализованной продукции – 100 тыс. шт., отпускная цена за изделие (без НДС) – 1350,6 руб.; себестоимость изделия – 1176,3 руб.; доходы по прочим операциям – 1668,1 тыс. руб.; коммерческие расходы – 1207,47 тыс. руб.; управленческие расходы – 920,24 тыс. руб. Определить, как изменится балансовая прибыль хозяйствующего субъекта, если прогнозируется рост цены на продукцию 3,2 %, увеличение себестоимости 4,5 %, снижение коммерческих и управленческих затрат на 2,5 и 1,3 % соответственно.

Задача 9. Рассчитать чистую прибыль предприятия за отчетный период, рентабельность основной деятельности и рентабельность использования основных фондов предприятия по следующим исходным данным: себестоимость товарной продукции – 216,56 млн руб.; выручка от реализации продукции за период – 370,88 млн руб.; уплаченные проценты по кредиту – 98 тыс. руб.; налог на имущество юридического лица – 106,23 тыс. руб.; балансовая стоимость основных фондов предприятия – 1781,58 млн руб. Ставка налога на прибыль – 20 %. Определить, на сколько должна измениться прибыль хозяйствующего субъекта, чтобы рентабельность использования капитала стала равна 10 %.

Задача 10. Рассчитать прибыль предприятия по данным табл. 41 в базовом и отчетном периодах. Определить абсолютное и относительное изменение каждого показателя в отчетном периоде относительно базового.

Таблица 41

Исходные данные для решения задачи

Показатель	Базовый период, тыс. руб.	Отчетный период, тыс. руб.	Изменение	
			абсолют., тыс. руб.	Относит., %
Выручка от реализации продукции	57 800	54 190		
Себестоимость товарного выпуска	41 829	38 781		
Коммерческие расходы	2567	1548		
Управленческие расходы	4337	3702		
Прибыль (убыток)				

Задача 11. Рассчитать плановые показатели, характеризующие производственно-экономическую деятельность хозяйствующего субъекта: прибыль от реализации продукции, налогооблагаемую прибыль, чистую прибыль, рентабельность продукции, рентабельность основных фондов предприятия, рентабельность вложенных в модернизацию производства финансовых средств. Исходные данные для расчета представлены в табл. 42.

Таблица 42

Исходные данные для решения задачи

Показатель	Значение
Плановый годовой объем производства, тыс. шт.	120
Цена единицы продукции (без НДС), руб.	860
Себестоимость единицы продукции, руб.	610
Среднегодовая стоимость используемых основных средств, млн руб.	120
Финансовые вложения в модернизацию, млн руб.	40
Прочие доходы (за год), млн руб.	4,57
Прочие расходы (за год), млн руб.	11,5
Проценты, уплаченные по кредиту, тыс. руб.	360
Налоги, уплаченные из прибыли, %	20

Задача 12. Рассчитать прибыль от реализации, а также чистую прибыль хозяйствующего субъекта в отчетном году, если было реализовано 23,53 тыс. шт. продукции по цене (без НДС) 3450 руб./шт., себестоимость единицы – 2685 руб./шт. Также за отчетный период было продано оборудование за 45,2 млн руб. (остаточная стоимость данного имущества – 37,65 млн руб.), получен доход по ценным бумагам в сумме 2,3 млн руб. В отчетном периоде предприятие оплатило в бюджет пени и штрафы в сумме 320 тыс. руб., налог на имущество – 155 тыс. руб. Рассчитать рентабельность основной деятельности хозяйствующего субъекта, а также рентабельность авансированного капитала, если среднегодовая стоимость основных фондов предприятия составляет 1893 млн руб., а средние остатки нормируемых оборотных средств – 62,41 млн руб. Ставка налога на прибыль – 20 % от налогооблагаемой прибыли.

Задача 13. По данным, представленным в табл. 43, рассчитать плановые показатели, характеризующие производственно-экономическую деятельность предприятия (прибыль от реализации продукции, чистую прибыль, рентабельность продукции, рентабельность основных фондов предприятия, рентабельность финансовых вложений в модернизацию).

Таблица 43

Исходные данные для решения задачи

Показатель	Значение
Плановый годовой объем производства, шт.	125 000
Цена единицы продукции (без НДС), руб./шт.	3060
Себестоимость единицы продукции, руб./шт.	2210
Среднегодовая стоимость используемых основных средств, млн руб.	456,34
Финансовые вложения в модернизацию, млн руб.	140
Прочие доходы (за год), млн руб.	57,1
Прочие расходы (за год), млн руб.	31,5
Штрафы и пени, тыс. руб.	360
Налог на прибыль, %	20

Задача 14. Рассчитать абсолютные и относительные изменения главных экономических показателей, характеризующие экономические результаты деятельности предприятия. Исходные данные представлены в табл. 44.

Таблица 44

Исходные данные для решения задачи

Наименование показателя	2023 г., млн руб.	2024 г., млн руб.	Изменение в 2024 г. относительно 2023 г.	
			абсол., млн руб.	относ., %
Выручка от реализации продукции	498,84	500,33		
Себестоимость продаж	376,21	379,90		
Валовая прибыль (убыток)				
Коммерческие расходы	17,80	18,88		
Управленческие расходы	32,20	38,23		
Прибыль (убыток) от реализации				
Доходы от участия в других организациях	0,456	9,34		
Проценты к уплате	2,78	3,18		
Прочие доходы	1,05	1,18		
Прочие расходы	0,81	1,15		
Прибыль (убыток) до налогообложения – рассчитать				
Текущий налог на прибыль (20 %)				
Чистая прибыль (убыток)				

Задача 15. Рассчитать абсолютные и относительные изменения экономических показателей деятельности предприятия по данным, представленным в табл. 45. Сделать вывод об эффективности производственно-коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта в анализируемом периоде.

Таблица 45

Исходные данные для решения задачи

Наименование показателя	Базовый период, тыс. руб.	Отчетный период, тыс. руб.	Изменение отчетного относительно базового		Плановый период, тыс. руб.	Изменение планового относительно отчетного	
			абсолют., тыс. руб.	темп роста, %		абсолют, тыс. руб.	темп роста, %
Выручка от реализации продукции	498 845	500 339			548 960		
Себестоимость продаж	376 213	379 902			398 328		
Валовая прибыль (убыток)							
Коммерческие расходы	10 780	12 888			19 500		
Управленческие расходы	13 220	13 823			14 201		
Прибыль (убыток) от продаж							
Доходы от участия в других организациях	20,1	89,34			134,8		
Проценты к уплате	278	318			836		
Прочие доходы	105	118			434		
Прочие расходы	81	150			745		
Прибыль (убыток) до налогообложения							
Текущий налог на прибыль							
Прочее	0	–13,4			0		
Чистая прибыль (убыток)							

Тема 4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Расчет и анализ показателей рентабельности, платежеспособности и ликвидности предприятия

Задача 1. Определить общую рентабельность производственной деятельности предприятия, если выручка от реализации товарной продукции за анализируемый период составила 254,53 млн руб., себестоимость реализованной продукции 202,5 млн руб.; прочие доходы оцениваются в 14,5 млн руб.; пени и штрафы, уплаченные в бюджет, составляют 205 тыс. руб.; среднегодовая стоимость основных производственных фондов предприятия составляет 785,45 млн руб., а оборотных средств 54,5 млн руб.

Задача 2. Определить рентабельность активов предприятия по следующим исходным данным: активы предприятия составляют 795,45 млн руб., годовая выручка от реализации продукции – 596,68 млн руб., рентабельность продаж – 7,5 %, прочие доходы – 45,73 млн руб., а прочие расходы – 72,13 млн руб. Ставка налога на прибыль – 20 %.

Задача 3. Хозяйствующий субъект производит и продает однородную продукцию: в течение отчетного периода было произведено и продано 10 тыс. шт., цена единицы продукции составляла 3,5 тыс. руб. Прибыль от реализации продукции за год – 6,5 млн руб., а прибыль от прочей деятельности – 1,25 млн руб. Рассчитать рентабельность оборотного капитала, рентабельность затрат, коэффициент оборачиваемости, длительность одного оборота. Сделать вывод об эффективности использования ресурсов предприятия (табл. 46).

Таблица 46

Исходные данные для решения задачи

Показатель	На начало периода, млн руб.	На конец периода, млн руб.
1	2	3
Основные средства	13,45	24,3
Дебиторская задолженность	4,05	3,1
Кредиторская задолженность	3,12	2,6

Окончание табл. 46

1	2	3
Денежные средства	1,23	2,1
Запасы готовой продукции на складе	6,8	7,72
Нематериальные активы	1,95	1,95
Краткосрочные финансовые вложения	15,4	12,5

Задача 4. Рассчитать коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент критической ликвидности, коэффициент текущей ликвидности, характеризующие платежеспособность предприятия. Исходные данные представлены в табл. 47. По результатам расчета с учетом нормативных значений данных коэффициентов необходимо проанализировать ситуацию и сделать вывод об уровне платежеспособности предприятия.

Таблица 47

Исходные данные для решения задачи

Оборотные активы на балансе предприятия	Значение, млн руб.	Показатель	Нормативное значение
Материальные оборотные активы	60	Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2
Дебиторская задолженность	70	Коэффициент критической ликвидности	>0,7
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	12,6	Коэффициент текущей ликвидности	2,0
Краткосрочные обязательства	100	Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2

Задача 5. Оценить платежеспособность предприятия по следующим исходным данным: денежные средства – 35 млн руб.; краткосрочные финансовые вложения – 28 млн руб.; дебиторская задолженность – 130 млн руб.; основные средства – 365 млн руб.; нематериальные активы – 34 млн руб.; производственные запасы – 155 млн руб., кредиторская задолженность – 106 млн руб.; краткосрочные кредиты банка – 95 млн руб.; долгосрочные кредиты – 80 млн руб. Рассчитать коэффициент текущей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент абсолютной ликвид-

ности. Сравнить их с нормативными значениями и сделать вывод об уровне платежеспособности предприятия.

Задача 6. Оценить платежеспособность предприятия по следующим исходным данным: денежные средства – 72,3 млн руб.; краткосрочные финансовые вложения – 18 млн руб.; дебиторская задолженность – 87,5 млн руб.; основные средства – 423,45 млн руб.; нематериальные активы – 14,3 млн руб.; производственные запасы – 91,25 млн руб., кредиторская задолженность – 10,6 млн руб.; краткосрочные кредиты банка – 15 млн руб.; долгосрочные кредиты – 24,3 млн руб.

Рассчитать коэффициент текущей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности. Сравнить их с нормативными значениями и сделать вывод об уровне платежеспособности хозяйствующего субъекта.

Задача 7. Оценить финансово-экономическое состояние предприятия на основе расчета и анализа данных, представленных в табл. 48. Для корректной оценки динамики развития предприятия необходимо рассчитать и проанализировать темп изменения основных показателей за анализируемый период.

Таблица 48

Исходные данные для решения задачи

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	10 713 231,5	10 738 416	12 221 222,5
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	3 895 060,5	4 030 941	4 058 826
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	2 454 132	2 761 112	2 756 655
Среднегодовая численность работников, человек	2042	1982	1989
Выручка от продаж продукции, работ, услуг, тыс. руб.	4 362 539	6 066 886	6 193 093
Прибыль от продаж, тыс. руб.	273 404	319 815	157 635
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	21 987	84 509	77 215
Чистая прибыль, тыс. руб.			
Рентабельность продаж, %			
Рентабельность затрат, %			

Задача 8. В табл. 49 представлены основные экономические показатели деятельности предприятия за два года. Необходимо рассчитать коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости запасов, коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности и определить цикл оборота капитала предприятия.

Таблица 49

Исходные данные для решения задачи

Показатель	2023 г., млн руб.	2024 г., млн руб.
Выручка	3672	3132
Себестоимость	2101	1967
Дебиторская задолженность	312	391
Запасы	356	405
Кредиторская задолженность	472	434

Задача 9. Прибыль от реализации продукции хозяйствующего субъекта за год составляет 25,5 млн руб., себестоимость проданной продукции – 17,65 млн руб., убыток от прочей деятельности – 1,32 млн руб. Рассчитать рентабельность оборотного капитала, рентабельность совокупного капитала, коэффициент оборачиваемости оборотного капитала, коэффициент загрузки оборотных средств предприятия (табл. 50).

Таблица 50

Исходные данные для решения задачи

Показатель	На начало года, млн руб.	На конец года, млн руб.
Основные средства	13,45	11,85
Дебиторская задолженность	4,1	2,34
Кредиторская задолженность	3,55	2,58
Денежные средства	1,12	1,52
Запасы готовой продукции на складе	16,87	13,24
Нематериальные активы	1,3	1,3
Долгосрочные финансовые вложения	13,4	15,3

Задача 10. Оценить и проанализировать динамику изменения основных экономических показателей (табл. 51), характеризующих деятельность предприятия за анализируемый период (три года).

Таблица 51

Исходные данные для решения задачи, тыс. руб.

Показатели	2022 г.	2023 г.	Отклонение (+,–) 2023 г. от 2022 г.	2024 г.	Отклонение (+,–) 2024 г. от 2023 г.
Выручка от реализации продукции	4 362 539	6 066 886		6 193 093	
Себестоимость	3 520 058	5 178 784		5 372 219	
Валовая прибыль	842 481	888 102		820 874	
Коммерческие расходы	5071	6066		6634	
Управленческие расходы	564 006	562 221		656 605	
Проценты к получению	11 316	3868		4159	
Проценты к уплате	150 344	151 058		182 245	
Прочие доходы	223 143	87 876		261 981	
Прочие расходы	335 532	175 992		164 315	
Прибыль от продаж	273 404	319 815		157 635	
Прибыль до налогообложения	21 987	84 509		77 215	
Чистая прибыль	14 518	51 710		58 872	

4.2. Расчет и анализ финансовых показателей предприятия

Задача 1. Оценить и проанализировать состав и структуру активов предприятия (табл. 52), по результатам выполненных расчетов сделать вывод.

Таблица 52

Исходные данные для решения задачи

Показатель	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Отклонение 2024 г. от 2023 г.	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	абсолют., тыс. руб.	относит., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Внеоборотные активы	2 715 904		2 929 493		2 727 772			
Нематериальные активы	63		56		66 504			
Результаты исследований и разработок	384		384		384			

Окончание табл. 52

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основные средства	2 637 612		2 884 612		2 628 698			
Отложенные налоговые активы	77 826		44 377		32 186			
Прочие внеоборотные активы	19		64		0			
Оборотные активы	9 093 766		6 737 669		12 047 511			
Запасы	4 030 026		3 358 446		4 082 644			
НДС по приобретенным ценностям	29 272		57 782		36 704			
Дебиторская задолженность	3 901 282		1 485 444		4 597 162			
Финансовые вложения	10 000		0		0			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 120 791		1 835 803		3 348 903			
Прочие оборотные активы	2395		194		98			
Итого активов	11 809 670	100,0	9 667 162	100,0	14 775 283	100,00		

Задача 2. Оценить и проанализировать состав и структуру пассивов предприятия, по результатам выполненных расчетов сделать вывод (табл. 53).

Таблица 53

Исходные данные для решения задачи

Показатель	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Отклонение 2024 г. от 2023 г.	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	абсолют., тыс. руб.	относит., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Капитал и резервы	4 022 490		4 039 392		4 078 260			
Уставный капитал	2 778 337		2 778 337		2 778 337			
Добавочный капитал	506 258		506 258		506 258			
Резервный капитал	50 421		52 254		54 840			

Окончание табл. 53

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Нераспределенная прибыль	687 474		702 543		738 825			
Долгосрочные обязательства	1 880 015		1 982 957		1 686 207			
Заемные средства	1 711 755		174 919		1 521 847			
Отложенные налоговые обязательства	46 455		31 047		22 800			
Прочие обязательства	121 805		246 991		141 560			
Краткосрочные обязательства	5 907 165		3 644 813		9 010 816			
Заемные средства	435 230		395 102		1 169 862			
Кредиторская задолженность	5 416 873		3 215 165		7 196 673			
Оценочные обязательства	55 062		34 546		62 505			
Итого пассивов	11 809 670	100,0	9 667 162	100,0	14 775 283	100,0		

Задача 3. Оценить и проанализировать состав и структуру активов предприятия, по результатам выполненных расчетов сделать вывод (табл. 54).

Таблица 54

Исходные данные для решения задачи

Показатель	2022 г.		2023 г.		2024 г.		2023 г.	2024 г.
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	в % к 2022 г.	в % к 2023 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Внеоборотные активы								
Нематериальные активы	94		682		6			
Результаты исследований и разработок	0		384		384			
Основные средства	2 365 818		2 270 268		2 293 485			

Окончание табл. 54

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Отложенные налоговые активы	38 743		43 980		53 356			
Прочие внеоборотные активы	2337		110		19			
Итого внеоборотных активов	240 783		2 315 424		2 347 307			
II. Оборотные активы								
Запасы	2 329 476		2 462 797		4 140 360			
НДС по приобретенным ценностям	31 445		26 075		2927			
Дебиторская задолженность	1 779 950		3 764 282		3 904 405			
Финансовые вложения	0		0		10 000			
Денежные средства и денежные эквиваленты	622 700		1 047 994		1 120 791			
Прочие оборотные активы	45		221		2395			
Итого оборотных активов	4 763 616		7 301 369		907 223			
БАЛАНС	7 171 454		9 616 793		11 554 530			

Задача 4. Оценить и проанализировать состав и структуру пассивов предприятия, по результатам выполненных расчетов сделать вывод (табл. 55).

Таблица 55

Исходные данные для решения задачи

Показатель	2022 г.		2023 г.		2024 г.		2023 г. в % к 2022 г.	2024 г. в % к 2023 г.
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
III. Капитал и резервы								
Уставный капитал	1 883 888		2 778 337		2 778 337			
Добавочный капитал (без переоценки)	1 400 707		506 258		506 258			
Резервный капитал	48 382		48 500		50 421			
Нераспределенная прибыль	412 170		434 536		441 854			
Итого капитала и резервов	3 745 147		3 767 631		377 687			
IV. Долгосрочные обязательства								
Заемные средства	823 730		926 298		1 711 755			

Окончание табл. 55

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Отложенные налоговые обязательства	57 724		34 621		46 455			
Итого долгосрочные обязательства	881 454		960 919		1 758 210			
V. Краткосрочные обязательства								
Заемные средства	535 309		1 500 000		435 230			
Кредиторская задолженность	2 006 227		3 354 298		553 878			
Оценочные обязательства	3317		33 945		45 542			
Итого краткосрочных обязательств	2 544 853		4 888 243		6 019 450			
БАЛАНС	7 171 454		9 616 793		11 554 530			

Задача 5. Оценить и проанализировать финансовую устойчивость предприятия по данным, представленным в табл. 56, сравнив их с нормативными значениями (рассчитать отклонение от норматива). Определить динамику изменения данных показателей (абсолютное и относительное изменение) за анализируемый период.

Таблица 56

Исходные данные для решения задачи

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Коэффициент автономии	0,34	0,42	0,28
Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала	1,94	1,39	2,62
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,32	0,27	0,33
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,14	0,16	0,11
Коэффициент задолженности	0,50	0,62	0,39

Задача 6. Оценить и проанализировать платежеспособность и финансовое состояние предприятия по данным, представленным в табл. 57, сравнив их с нормативными значениями (рассчитать отклонение от норматива). Определить динамику изменения данных показателей (абсолютное и относительное изменение) за анализируемый период.

Таблица 57

Исходные данные для решения задачи

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,245	0,214	0,188
Коэффициент быстрой ликвидности	0,944	0,985	0,837
Коэффициент текущей ликвидности	1,872	1,494	1,530

Задача 7. По данным бухгалтерского баланса (табл. 51 и 52) рассчитать ряд относительных показателей (табл. 57) и оценить финансовую устойчивость организации на основе анализа динамики изменения данных показателей за исследуемый период, а также в сравнении их расчетных значений с нормативными (табл. 58).

Таблица 58

Исходные данные для решения задачи

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение (+,–)	
				2023 г. от 2022 г.	2024 г. от 2023 г.
Коэффициент автономии					
Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала					
Коэффициент маневренности собственного капитала					
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами					

Задача 8. По данным бухгалтерского баланса (табл. 53 и 54) рассчитать ряд показателей, необходимых для анализа ликвидности баланса (табл. 59), и оценить платежеспособность предприятия в исследуемом периоде, а также проанализировать балансовые пропорции за каждый год.

Таблица 59

Исходные данные для решения задачи

Группа активов	2022 г., тыс. руб.	2023 г., тыс. руб.	2024 г., тыс. руб.	Группа пассивов	2022 г., тыс. руб.	2023 г., тыс. руб.	2024 г., тыс. руб.
А1				П1			
А2				П2			
А3				П3			
А4				П4			
Баланс	7 171 454	9 616 793	11 554 530	Баланс	7 171 454	9 616 793	11 554 530

Задача 9. Проанализировать данные, представленные на рис. 63, рассчитать отклонение фактических показателей от их нормативного значения, оценить платежеспособность организации на основе анализа динамики изменения данных показателей за исследуемый период.

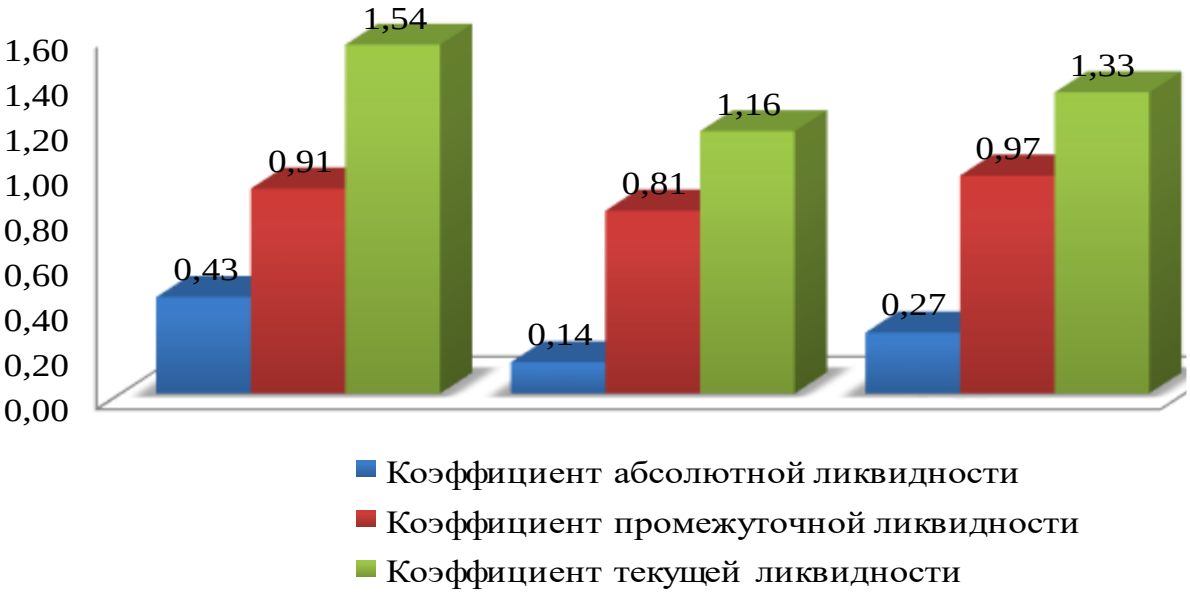


Рис. 63. Динамика показателей ликвидности предприятия

Задача 10. Оценить динамику изменения основных финансовых результатов деятельности предприятия за анализируемый период, определить ежегодный темп изменения финансово-экономических показателей и сделать вывод об уровне развития данного хозяйствующего субъекта (табл. 60).

Таблица 60

Исходные данные для решения задачи

Показатели	2022 г., тыс. руб.	2023 г., тыс. руб.	2024 г., тыс. руб.	2023 г. к 2022 г., %	2024 г. к 2023 г., %
Доходы и расходы по обычным видам деятельности					
1	2	3	4	5	6
Выручка	5 332 518	5 750 210	8 861 543		
Себестоимость	50 54 823	4 901 506	6 898 166		
Валовая прибыль (рассчитать)					
Коммерческие расходы	15 933	273 664	705 001		
Управленческие расходы	12 334	255 048	464 874		

Окончание табл. 60

1	2	3	4	5	6
Прочие доходы и расходы					
Проценты к получению	27 559	25 308	16 129		
Проценты к уплате	117 894	12 8053	115 311		
Прочие доходы	81 181	69 697	141 941		
Прочие расходы	98 570	172 694	210 974		
Прибыль от продаж (рассчитать)					
Прибыль до налогообложения (рассчитать)					
Чистая прибыль (рассчитать)					

Тема 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Задача 1. Сметная стоимость строительства нового предприятия составляет 645,35 млн руб. Капитальные вложения на создание оборотных средств равны 214,67 млн руб. Согласно плану развития прогнозный объем чистой прибыли от реализации готовой продукции составит примерно 120,5 млн руб. в год. Определить экономическую эффективность инвестиций и срок их окупаемости.

Задача 2. Инвестор рассматривает четыре проекта (данные по проектам представлены в табл. 61), необходимо определить наиболее эффективный вариант вложения финансовых средств с учетом, что нормативная рентабельность проекта должна быть не менее 20 %.

Таблица 61

Исходные данные для решения задачи

Проект	Капитальные вложения в основные фонды, млн руб.	Финансовые вложения в оборотные фонды, млн руб.	Годовой объем производства, тыс. шт.	Годовая выручка от реализации продукции, млн руб.	Себестоимость годового объема производства продукции, млн руб.
№ 1	560	102	1000	1020	854,5
№ 2	750	240	780	700	502
№ 3	800	300	1200	840	526
№ 4	680	190	4500	1100	955

Задача 3. Предприятие рассматривает два варианта реализации программы модернизации производства: первый вариант предполагает инвестирование средств в размере 5,5 млн руб., при этом производственные затраты на изготовление единицы продукции предприятия после реализации программы модернизации составят 140 руб./шт.; второй вариант предполагает инвестиции в размере 3 млн руб., а производственные затраты на изготовление единицы продукции – 142,5 руб./шт. Планируемый годовой объем производства продукции в рассматриваемых вариантах одинаковый и составляет 250 тыс. шт. Текущие производственные затраты

на изготовление единицы продукции – 148 руб./шт. Рассчитать условный годовой экономический эффект от сокращения производственных затрат и определить срок окупаемости инвестиций, по результатам расчетов выбрать наиболее экономически выгодный для предприятия вариант модернизации производства.

Задача 4. Рассчитать экономическую эффективность и срок окупаемости инвестиций в модернизацию производства в размере 300 млн руб., если в результате реализации мероприятий по модернизации и технологическому обновлению производства планируется рост объема выпуска продукции на 12 % относительно базового показателя, снижение себестоимости производства продукции на 4,2 %, цена на продукцию планируется без изменений. В базовом периоде годовая выручка составляла – 262,5 млн руб., себестоимость выпуска – 210 млн руб., цена единицы продукции 750 руб. Налог на прибыль – 20 %.

Задача 5. Рассчитать экономическую эффективность и срок окупаемости инвестиций (объем первоначальных инвестиций – 300 млн руб.) по исходным данным, представленным в табл. 62. Ставка дисконтирования – 8,5 %. Налог на прибыль – 20 %.

Таблица 62

Исходные данные для решения задачи

Экономические показатели	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год
Объем производства продукции, тыс. шт.	4700	4900	5200	5400
Цена единицы продукции, руб.	102	109	112	116,5
Затраты на 1 руб. товарной продукции	0,73	0,79	0,8	0,83
Сопутствующие затраты, тыс. руб.	–	350	250	180

Задача 6. Хозяйствующий субъект планирует обновить часть основного производственного оборудования, с этой целью необходимо инвестировать средства в размере 225 млн руб. Предполагается оборудование приобрести в кредит, кредитная ставка – 12,6 % годовых, срок кредита – 5 лет, погашение основного долга – равными частями, проценты начисляются с остатка. Рассчитать срок окупаемости и индекс доходности инвестиционного проекта при ставке дисконтирования 7,8 % (табл. 63).

Таблица 63

Исходные данные для решения задачи

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	6-й год
Выручка (за вычетом переменных затрат), млн руб.	62,45	75,89	96,23	105,5	168,3	244,05
Косвенные расходы, млн руб.	12,34	Ежегодный рост +5 %				
Арендная плата за производственные площади	Ежегодно 4,5 млн руб.					
Амортизация производственного оборудования	Рассчитывается в размере 10 % от первоначальной стоимости оборудования					
Налог на прибыль	Рассчитывается в размере 20 % от налогооблагаемой прибыли					

Задача 7. Определить чистую дисконтированную стоимость проекта (при ставке дисконтирования 8,3 %) и срок его окупаемости по следующим исходным данным: первоначальные инвестиции в проект – 5,5 млн руб., планируемая годовая чистая прибыль предприятия от реализации проекта составит в первый год – 830 тыс. руб., во второй – 2100 тыс. руб., в третий – 2600 тыс. руб., в четвертый и пятый – по 3500 тыс. руб. в год. Сумма амортизации за первый год равна 300 тыс. руб., а во все последующие – 400 тыс. руб.

Задача 8. Рассчитать срок окупаемости инвестиций в проект модернизации технологического оборудования без учета и с учетом дисконтирования. Для расчета использовать следующие исходные данные: инвестиции – 130 млн руб; годовой объем производства – 100 тыс. шт.; цена единицы продукции – 1750 руб.; себестоимость единицы продукции – 1317 руб.; среднегодовые управленческие затраты – 820 тыс. руб.; годовая амортизация – 500 тыс. руб.; ставка налога на прибыль – 20 %; ставка дисконтирования – 10 %; срок реализации проекта – 7 лет.

Задача 9. По исходным данным задачи 8 определить чувствительность инвестиционного проекта к изменению цены планируемой к выпуску и реализации продукции на 4,5 % в год, при одновременном росте себестоимости производства на 5 % в год. Рассчитать экономическую эффективность данного проекта для предприятия.

Задача 10. Рассчитать показатели экономической эффективности инвестиционного проекта, подлежащего реализации в рамках программы расширения производства хозяйствующего субъекта (табл. 64).

Таблица 64

Исходные данные для решения задачи

Показатели	Расчетный период					
	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Инвестиции, млн руб.	165	–	–	–	–	–
Выручка от реализации продукции, млн руб.	–	120	150	187	210	243
Переменные затраты, млн руб.	–	58	79	90	101	123
Постоянные затраты, млн руб.	–	35	37	40	42	44
Прибыль до налогообложения, млн руб.						
Налог на прибыль, млн руб.						
Чистая прибыль, млн руб.						
Амортизация, млн руб.	–	12	12	12	12	12
Денежный поток, млн руб.						
Коэффициент дисконтирования						
Текущая дисконтированная стоимость, млн руб.						
Чистая дисконтированная стоимость, млн руб.						
Индекс доходности проекта						
Срок окупаемости проекта						

Тема 6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ. РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ИННОВАЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Задача 1. Научно-исследовательское учреждение разрабатывает ряд проектов. Рассчитать абсолютное и относительное отклонения фактически выполненного объема работ от запланированных показателей. Определить средний показатель фактического объема выполненной работы, приходящегося на одно научно-техническое подразделение организации. Рассчитать долю (в процентном выражении) каждого отдела в совокупном объеме выполненной работы научно-исследовательского учреждения (табл. 65).

Таблица 65

Исходные данные для решения задачи

Подразделение	Фундаментальные исследования		Прикладные исследования		Экспериментальные работы	
	План, тыс. руб.	Отчет, тыс. руб.	План, тыс. руб.	Отчет, тыс. руб.	План, тыс. руб.	Отчет, тыс. руб.
Научно-технический отдел № 1	670	640,7	1200	900,87	1550	1490,4
Научно-технический отдел № 2	1000	1089,23	590	600,34	1300	807,92
Научно-технический отдел № 3	1000	578,2	1000	890,58	1000	110,38
Научно-технический отдел № 4	500	670,12	800	804,56	1000	904,52
Научно-технический отдел № 5	1200	1109,1	1000	820,23	1000	1200,3

Задача 2. Хозяйствующий субъект планирует инвестировать в инновационную деятельность дополнительно 100 млн руб., при этом рассматриваются несколько проектов, связанных с реализацией разных направлений инновационной деятельности. Необходимо составить оптимальный план инновационной деятельности предприятия, так чтобы совокупные затраты не превысили лимит выделенных на инновационную деятельность финансовых средств (табл. 66).

Таблица 66

Исходные данные для решения задачи

Показатель	1-е направление	2-е направление	3-е направление	4-е направление	5-е направление	6-е направление	7-е направление
Затраты на реализацию, млн руб.	60	26	25	40	15	35	50
Планируемая годовая чистая прибыль, млн руб.	20	10	9,5	12	5	10	10

Задача 3. Планируемый объем продаж инновационной продукции предприятия оценивается в 98,7 млн руб., себестоимость выпуска данной продукции должна составить 68,12 млн руб. Инвестиции в разработку инновационного продукта составили 120,55 млн руб. Рассчитать долю чистой прибыли, которую планирует получить предприятие от реализации новой инновационной продукции, в общем объеме годовой чистой прибыли – 108,13 млн руб. и сделать вывод о целесообразности инновационной деятельности для хозяйствующего субъекта.

Задача 4. Рассчитать совокупные затраты предприятия на реализацию стратегии инновационного развития, если прогнозируемые расходы на разработку новой технологии производства инновационного продукта составят 830 тыс. руб.; затраты на оплату труда научных сотрудников, занятых инновационными разработками, – 430 тыс. руб.; отчисления на социальное страхование сотрудников – 30 % от фонда их заработной платы; затраты на обслуживание оборудования – 238 тыс. руб.; затраты на материалы

и комплектующие – 350 тыс. руб.; накладные расходы предприятия – 150 % от заработной платы; налоговые платежи, включаемые в затраты, – 55 тыс. руб.

Определить планируемый объем дохода, который должно получить предприятие от реализации новой продукции, обеспечивающий нормативный уровень рентабельности в отрасли – 12 %.

Задача 5. Рассчитать затраты предприятия на разработку новой улучшенной технологии производства модернизированного продукта (инновация), если известно, что затраты на научно-исследовательскую деятельность составили 450 тыс. руб.; расходы на изготовление специализированной оснастки и инструмента – 391 тыс. руб., оплата труда персонала научно-технического отдела (в том числе отчисления на социальное страхование) – 610 тыс. руб., затраты на наладку основного производственного оборудования – 296 тыс. руб., прочие расходы – 335 тыс. руб.

Годовой объем производства модернизированного продукта планируется в объеме 10 тыс. шт., цена изделия – 420 руб., затраты на 1 рубль реализованной продукции – 0,76. В отчетном периоде предприятие производило базовую модель продукта в объеме 12 тыс. шт., цена изделия – 350 руб., затраты на 1 руб. реализованной продукции – 0,8.

Рассчитать срок окупаемости инноваций. Оценить целесообразность для хозяйствующего субъекта перехода производства на модернизированный продукт с одновременным снятием с производства базовой модели.

Задача 6. Предприятие рассматривает четыре варианта разработки и внедрения в производство нового инновационного продукта. Планово-экономический отдел рассчитал объем финансовых средств, необходимых для реализации каждого из проектов, а также оценил возможный годовой доход предприятия от реализации данных проектов при благоприятной макроэкономической ситуации и при неблагоприятной. Определить наиболее экономически выгодный инновационный проект для хозяйствующего субъекта (табл. 67).

Таблица 67

Исходные данные для решения задачи

Проект	Объем инвестиций	Годовой чистый доход при благоприятной ситуации	Годовой чистый доход при неблагоприятной ситуации
Производство интегрированных микросхем	40 млн руб.	8,50 млн руб. (вероятность 60 %)	5,2 млн руб. (вероятность 40 %)
Производство печатной платы	35 млн руб.	14,5 млн руб. (вероятность 50 %)	8,5 млн руб. (вероятность 50 %)
Производство радиоэлемента № 1	43 млн руб.	7,6 млн руб. (вероятность 75 %)	5,33 млн руб. (вероятность 25 %)
Производство радиоэлемента № 2	60 млн руб.	10,5 млн руб. (вероятность 40 %)	6,5 млн руб. (вероятность 60 %)

Задача 7. Рассчитать среднюю доходность каждого из альтернативных проектов по исходным данным, представленным в табл. 68. Определить наиболее приоритетный инновационный проект для реализации на предприятии.

Таблица 68

Исходные данные для решения задачи

Год реализации проекта	ПРОЕКТ № 1		ПРОЕКТ № 2		ПРОЕКТ № 3	
	Годовой доход, млн руб.	Вероятность получения	Годовой доход, млн руб.	Вероятность получения	Годовой доход, млн руб.	Вероятность получения
1	120	0,9	110	0,8	100	0,9
2	150	0,7	150	0,7	140	0,8
3	180	0,5	170	0,5	185	0,6
4	190	0,3	120	0,3	210	0,5
5	200	0,1	–	–	220	0,3

Задача 8. Существует четыре альтернативных варианта осуществления инвестиций в инновационную деятельность предприятия. Необходимо определить наиболее эффективный вариант инновационного проекта, учитывая, что нормативная рентабельность должна быть не ниже 20 % (табл. 69).

Таблица 69

Исходные данные для решения задачи

Вариант проекта	Инвестиции в проект, млн руб.	Планируемый годовой объем чистой прибыли, млн руб.	Срок реализации проекта, лет
1	750,5	142,35	7
2	1207,54	281,5	6
3	1003,5	195,67	6
4	1345,4	160,45	8

Задача 9. Инвестору на рассмотрение предложены три инновационных проекта. Определить срок окупаемости каждого проекта (простым методом расчета, а также с учетом ставки дисконтирования 8,5 %). Выбрать наиболее привлекательный для инвестора проект с точки зрения его экономической эффективности (табл. 70).

Таблица 70

Исходные данные для расчета

Показатели	Инновационные проекты		
	1-й	2-й	3-й
1. Инвестиции в проект, млн руб.	500	785	1100
2. Плановая годовая валовая прибыль, млн руб.	230	310	340
3. Срок реализации проекта, лет	5	5	5

Задача 10. Для предприятия существует две альтернативы реализации инновационного проекта. Согласно первому варианту: средний годовой доход должен составить 54,66 млн руб., а общий объем капиталовложений с учетом дисконтирования равен 775 млн руб., срок реализации проекта – 10 лет. По второму варианту получены следующие данные: средний годовой доход – 62,43 млн руб., объем капиталовложений с учетом дисконтирования – 522 млн руб., срок реализации проекта – 7 лет.

Рассчитать интегральный эффект и индекс доходности по каждому проекту, выбрать наиболее выгодный инновационный проект для предприятия.

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО КУРСУ

1. Эффективность использования оборотных средств предприятия характеризуется показателем…

а) коэффициент оборачиваемости;

б) коэффициент фондовооруженности;

в) коэффициент фондоотдачи;

г) чистая прибыль.

2. К нормируемым оборотным средствам организации относятся…

а) готовая продукция на складе;

б) производственные запасы;

в) дебиторская задолженность;

г) кредиторская задолженность.

3. Оборотные средства в ходе производственно-коммерческой деятельности предприятия проходят стадии…

а) денежную и товарную;

б) денежную и финансовую;

в) денежную, производственную и товарную.

4. К фондам обращения организации относятся…

а) предметы труда, которые потребляются в течение нескольких производственных циклов и переносят свою стоимость на готовую продукцию посредством процедуры амортизации;

б) предметы труда, которые потребляются в течение одного производственного цикла и полностью переносят свою стоимость на готовую продукцию.

5. Объемный расчет коэффициента загрузки производственного оборудования и производственных площадей хозяйствующего субъекта относится…

а) к перспективному планированию;

б) к стратегическому планированию;

в) к оперативно-производственному планированию.

6. Принципы управленческого анализа…

а) ситуационный анализ, портфельный анализ, наблюдение и опросы работников предприятия по специальным методикам. мозговой штурм и другие методы коллективной работы, экспертных оценок, математические методы;

б) системный подход, принцип комплексного анализа, динамический принцип и принцип сравнительного анализа, принцип учета специфики предприятия.

7. Принцип комплексности управленческого анализа заключается…

а) в единстве производственных, экономических и финансовых показателей;

б) анализе и оценке предприятия как целостной управленческой системы;

в) изучении производственно-технической сферы;

г) использовании научно-обоснованных методик, принципов и процедур.

8. Управленческий принцип единоначалия проявляется в организационных структурах…

а) проектных;

б) матричных;

в) линейных;

г) функциональных.

9. Мониторинг инвестиционных проектов – это…

а) комплекс методических и практических приемов и методов разработки, обоснования и оценки целесообразности осуществления инвестиций с целью принятия инвестором эффективного решения;

б) выявление отклонений по реализуемым проектам, их влияние на дальнейший ход реализации проектов и финансовое состояние заемщиков.

10. Источником собственных средств предприятия, используемых для финансирования инвестиционного проекта, являются…

а) чистая прибыль предприятия;

б) краткосрочные кредиты и займы;

в) долгосрочные кредиты и займы.

11. Инвестиционный проект считается эффективным, если индекс доходности…

а) меньше единицы;

б) больше единицы.

12. Под инвестированием понимается процесс…

а) целенаправленного вложения капитала на определенный срок с целью его прироста;

б) финансирования текущей производственно-коммерческой деятельности;

в) изучения рыночной конъюнктуры, определения макроэкономических показателей, влияющих на деятельность предприятия.

13. Методика SWOT-анализа позволяет выявить и определить…

а) объем чистой прибыли по проекту;

б) объем выручки и валовых затрат по проекту;

в) сильные и слабые стороны организации;

г) возможности и угрозы внешней среды.

14. Показатели коммерческой эффективности инвестиционного проекта оценивают…

а) социальные последствия реализации инвестиционного проекта;

б) финансовые последствия реализации инвестиционного проекта;

в) экологические последствия реализации инвестиционного проекта.

15. К внешним факторам, определяющим уровень риска инвестиционного проекта, относятся…

а) непредвиденные изменения экономической обстановки в стране;

б) управленческие ошибки;

в) непредвиденные действия конкурентов, поставщиков, партнеров;

г) снижение производительности труда на предприятии.

16. При проведении внутреннего аудита предприятия его финансовая устойчивость оценивается как…

а) способность производить качественную продукцию и успешно конкурировать на рынке;

б) способность к своевременной оплате налоговых обязательств;

в) способность к своевременному выполнению денежных обязательств, обусловленных законом или договором, за счет имеющихся в его распоряжении денежных ресурсов.

17. Для управленческого анализа информацией о конкурентоустойчивости предприятия является…

а) информация о потребителе, в том числе способности потребить продукт, платежеспособности;

б) количество поставщиков сырья;

в) сумма маржинального дохода компании.

18. Учетная информация для управленческого анализа содержит…

а) пояснительные записки сотрудников организации;

б) данные финансового учета;

в) материалы инвентаризации.

19. По объективности отражения информацию для управленческого анализа можно классифицировать…

а) на полезную и бесполезную;

б) постоянную и переменную;

в) достоверную и недостоверную.

20. Построение системы управленческого анализа наиболее целесообразно…

а) для унитарных предприятий;

б) благотворительных фондов;

в) религиозных объединений;

г) коммерческих организаций.

21. Проанализируйте информацию, представленную на графике, и ответьте на вопрос: какая динамика показателей финансовой независимости и устойчивости данного предприятия…

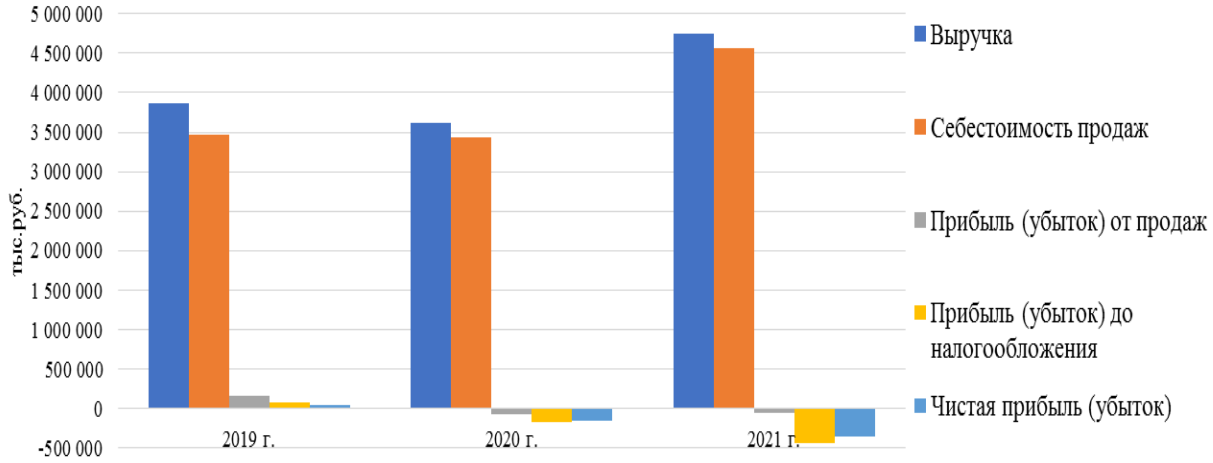
а) отрицательная;

б) положительная?

22. Проанализируйте информацию, представленную на графике, и ответьте на вопрос: производственно-хозяйственная деятельность данного предприятия является…

а) убыточной;

б) прибыльной.



23. Предметы труда (сырье, материалы, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, топливо, инструменты и другие средства производства), поступившие на предприятие, но еще не переданные на рабочие места, называются _____ запасы. (Ответ записать одним словом.)

24. Максимально возможный объем выпуска продукции хозяйствующего субъекта по установленной номенклатуре и ассортименту на имеющемся оборудовании при определенном режиме работы – это производственная _____. (Ответ записать одним словом.)

25. Управленческий анализ рассматривает ставку дисконтирования как некоторую эталонную величину, применяемую для сравнительной оценки _____ инвестиций. (Ответ записать одним словом.)

26. При планировании и расчете себестоимости выпуска продукции коммерческие расходы включаются в _____ себестоимость. (Ответ записать одним словом.)

27. Целью управленческого анализа инвестиционного проекта является предоставление полной, точной и достоверной _____высшему руководству и менеджерам для принятия управленческих решений. (Ответ записать одним словом.)

28. Совокупность аналитических мероприятий, позволяющих спрогнозировать возможность получения дополнительного дохода предприятием или определенной величины его потенциального ущерба от возникшей рисковой ситуации и несвоевременного принятия мер по предотвращению риска, называется _____ рисков (Ответ записать одним словом.)

29. Соотношение между чистой прибылью (за определенный период) и инвестициями (затратами, возникающими в результате инвестирования некоторых ресурсов в определенный момент времени) называется_____. (Ответ записать одним словом.)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агарков А. П., Голов Р. С. Управление инновационной деятельностью : учебник для использования в образовательном процессе образовательных организаций, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки «Менеджмент», «Инноватика» (уровень бакалавриата). 2-е изд. М. : Дашков и К°, 2020. 204 с.
2. Бабаскин С. Я. Инновационный проект: методы отбора и инструменты анализа рисков : учеб. пособие. М. : Дело (РАНХиГС), 2014. 240 с.
3. Барабанов А. И., Бородина А. С., Гаврилова А. Н. [и др.]. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / под ред. Е. Ф. Сысоевой. М. : КноРус, 2022. 496 с.
4. Бариленко В. И., Бердников В. В., Ефимова О. В. [и др.]. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для вузов / под ред. В. И. Бариленко. М. : Юрайт, 2023. 455 с.
5. Бобылева А. З., Газман В. Д., Григорьева Т. И. [и др.]. Финансовый менеджмент : учебник / под ред. Н. И. Берзона, Т. В. Тепловой. М. : КноРус, 2023. 650 с.
6. Большаков С. В., Булатова М. Г., Гермогентова М. Н. [и др.]. Финансовый менеджмент : учебник / под ред. Е. И. Шохина. М. : КноРус, 2023. 475 с.
7. Бродецкий Г. Л., Герами В. Д., Колик А. В., Шидловский И. Г. Управление запасами: многофакторная оптимизация процесса поставок : учебник для вузов. М. : Юрайт, 2023. 322 с.
8. Вахрушина М. А. Управленческий анализ с практикумом : учеб. пособие. М. : КноРус, 2024. 206 с.
9. Вахрушина М. А., Самарина Л. Б. Управленческий анализ: вопросы теории, практика проведения : монография. М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. 144 с.
10. Волкова О. Н. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2023. 461 с.
11. Воронова Е. Ю. Управленческий учет : учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2023. 428 с.
12. Горфинкель В. Я. Инновационный менеджмент : учебник / под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. 380 с.

13. Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс. М. : Юнити, 2019. 320 с.

14. Ершова Н. А., Миронова О. В. Управленческий учет и анализ : учеб. пособие. М. : РГУП, 2020. 152 с.

15. Измалкова С. А., Тронина И. А., Татенко Г. И. [и др.]. Стратегический анализ: современная концепция менеджмента : учеб. пособие для высшего профессионального образования. Орел : Госуниверситет – УНПК, 2013. 315 с.

16. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общ. ред. Л. П. Гончаренко. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2021. 487 с.

17. Каверина О. Д. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2023. 428 с.

18. Казакова Н. А. Управленческий анализ в различных отраслях : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2018. 288 с.

19. Казакова Н. А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности : учебник. М. : ИНФРА-М, 2018. 261 с.

20. Казакова Н. А. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2023. 490 с.

21. Камышанов П. И., Камышанов А. П. Финансовый и управленческий учет и анализ : учебник. М. : ИНФРА-М, 2024. 592 с.

22. Кирильчук С. П., Наливайченко Е. В., Ергин С. М. [и др.]. Экономика предприятия : учебник для вузов / под общ. ред. С. П. Кирильчук. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2023. 458 с.

23. Колышкин А. В., Смирнов С. А., Бойко И. П. Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов / под ред. А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. М. : Юрайт, 2023. 479 с.

24. Коргова М. А. Менеджмент организации : учеб. пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М. : Юрайт, 2023. 197 с.

25. Крылов С. И. Финансовый анализ : учеб. пособие. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. 160 с.

26. Кузьмина О. Н., Корнеева Т. А., Шатунова Г. А. Функционально-стоимостный анализ в решении организационно-управленческих задач: теоретические основы и методика проведения : монография. М. : ИНФРА-М, 2022. 103 с.

27. Кукукина И. Г., Макарова А. В. Управленческая экономика: анализ и диагностика деятельности предприятия : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2023. 248 с.

28. Лапоногова А. А., Чараева М. В., Бджола В. Д. [и др.]. Финансовый менеджмент : учебник / под ред. В. С. Золотарева, В. Ю. Барашьян. М. : КноРус, 2023. 519 с.

29. Низовкина Н. Г. Управление затратами предприятия (организации) : учеб. пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М. : Юрайт, 2023. 178 с.

30. Никифорова Н. А. Управленческий анализ : учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2023. 430 с.

31. Островская О. Л., Осипов М. А., Карлик А. Е., Абдалова Е. Б. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М. : Юрайт, 2023. 435 с.

32. Отварухина Н. С., Веснин В. Р. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2023. 463 с.

33. Пашковская Л. В. Управленческий учет : учеб.-метод. пособие. 4-е изд., перераб. и доп. Минск : БГЭУ, 2018. 119 с.

34. Петрова В. И., Петров А. Ю., Кобищан И. В., Козельцева Е. А. Управленческий учет и анализ. С примерами из российской и зарубежной практики : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2024. 303 с.

35. Попов Ю. И., Яковенко О. В. Управление проектами : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2021. 208 с.

36. Пригожин А. И. Методы развития организаций : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : URSS, 2017. 842 с.

37. Применение функционально-стоимостного анализа в решении управленческих задач : учеб. пособие / под ред. В. В. Рыжовой. М. : ИНФРА-М, 2019. 245 с.

38. Прокофьева Т. А., Челноков В. В. Системный анализ в менеджменте : учебник для вузов. М. : Юрайт, 2023. 313 с.

39. Пурлик В. М. Управление эффективностью деятельности организации : учебник для вузов. М. : Юрайт, 2023. 207 с.

40. Радюкова Я. Ю., Чернышова О. Н., Федорова А. Ю. [и др.]. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / под ред. В. Ю. Сутягина. М. : КноРус, 2022. 415 с.

41. Романова М. В. Управление проектами : учеб. пособие. М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. 256 с.

42. Румянцева Е. Е. Инвестиционный анализ : учеб. пособие для вузов. М. : Юрайт, 2023. 281 с.

43. Румянцева Е. Е. Экономический анализ : учебник и практикум для среднего профессионального образования. 2-е изд. М. : Юрайт, 2023. 533 с.

44. Рыжова В. В. Функционально-стоимостный анализ в решении управленческих задач по сокращению издержек : учеб. пособие. М. : РИОР : ИНФРА-М, 2017. 224 с.

45. Спиридонова Е. А. Управление инновациями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М. : Юрайт, 2019. 298 с.

46. Сухов В. Д., Киселев А. А., Сазонов А. И. Управленческий анализ: теория и практика : учебник. М. : Ай Пи Ар Медиа, 2022. 415 с.

47. Тактарова С. В., Солдатова С. С. Организация труда на режимных объектах : учеб. пособие (с грифом ПГУ). Пенза : Изд-во ПГУ, 2020. 182 с.

48. Тактарова С. В., Солдатова С. С. Управление инновационными проектами : учеб. пособие (с грифом ПГУ). Пенза : Изд-во ПГУ, 2023. 190 с.

49. Тактарова С. В., Солдатова С. С. Управление инновациями : практикум. Пенза : Изд-во ПГУ, 2023. 104 с.

50. Тактарова С. В., Солдатова С. С. Управление инновациями : учеб. пособие. Пенза : Изд-во ПГУ, 2017. 308 с.

51. Тактарова С. В., Солдатова С. С. Управление организацией (предприятием) : практикум. Пенза : Изд-во ПГУ, 2020. 92 с.

52. Тактарова С. В., Солдатова С. С. Управление ресурсами хозяйствующих субъектов : практикум. Пенза : Изд-во ПГУ, 2022. 182 с.

53. Тафинцева В. Н., Тафинцева В. Н. Управленческий анализ : учебник для магистров / под общ. ред. Н. А. Никифорова. М. : Юрайт, 2018. 442 с.

54. Управление финансовыми рисками : учебник и практикум для вузов / под ред. И. П. Хоминич. 2-е изд., испр. и доп. М. : Юрайт, 2023. 569 с.

55. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / под общ. ред. О. А. Лапшовой. М. : Юрайт, 2023. 406 с.

56. Управленческий анализ : учебник / под общ. ред. Е. В. Никифоровой, Л. М. Куприяновой, О. В. Шнайдер. М. : ИНФРА-М, 2023. 225 с.

57. Управленческий анализ в отраслях : учеб. пособие / под общ. ред. Э. А. Маркарьян, С. Э. Маркарьян, Г. П. Герасименко. М. : КноРус, 2024. 304 с.

58. Чалдаева Л. А. Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов. 5-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2023. 435 с.

59. Чая В. Т., Чупахина Н. И. Управленческий анализ : учеб. пособие. М. : Рид Групп, 2018. 448 с.

60. Шадрина Г. В. Управленческий анализ. М. : Альфа-Пресс, 2018. 320 с.

61. Шадрина Г. В., Голубничий К. В. Управленческий и финансовый анализ : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2023. 288 с.

62. Шляго Н. Н. Управленческий учет для менеджеров : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. М. : Юрайт, 2023. Ч. 1. 275 с.

63. Шляго Н. Н. Управленческий учет для менеджеров : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. М. : Юрайт, 2023. Ч. 2. 274 с.

64. Экономика инноваций : учебник / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля и проф. Т. Г. Попадюк. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. 336 с.

65. Экономика организации : учебник и практикум для вузов / под ред. Л. А. Чалдаевой, А. В. Шарковой. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2023. 344 с.

66. Юрьева Л. В., Баженов О. В., Казакова М. А. Интегрированный управленческий учет и анализ управленческой деятельности промышленных предприятий : монография. М. : ИНФРА-М, 2013. 157 с.

67. Анализ внешней среды бизнеса. URL: https://www.klerk.ru/boss/articles/101228/

68. Виды ресурсов, функции и задачи управления ресурсами проекта. URL: https://ravilov.media/index.php/business-and-finance/investment/виды-ресурсов,-функции-и-задачи-управления-ресурсами-проекта

69. Классификация рисков предприятия. URL: https:// assistentus.ru/vedenie-biznesa/riski-predpriyatiya/

70. Кондрашова А. Р. Достоинства и недостатки методов экономической оценки инвестиций // Молодой ученый. 2014. № 7 (66). С. 351–354. URL: https://moluch.ru/archive/66/10915/

71. КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/law/podborki/chto_takoe_balansovaya_stoimost_osnovnyh_sredstv/

72. Методы оценки риска в инновационном бизнесе. URL: http://referatwork.ru/category/tehnologii/view/478767_tema_25_metody_ocenki_riska_v_innovacionnom_biznese

73. Основы управленческого учета для руководителей: какой он бывает и зачем он нужен. URL: https://skillbox.ru/media/management/osnovy-upravlencheskogo-uchyeta-dlya-rukovoditeley-kakoy-on-byvaet-i-zachem-on-nuzhen/

74. Рахманова Т. Э., Крюкова А. А. Инновационная активность организации: современные методы оценки // Молодой ученый. 2017. № 1 (135). С. 252–254. URL: https://moluch.ru/archive/135/37858/

75. Риск-менеджмент. Организация риск-менеджмента на предприятии. URL: http://www.catback.ru/articles/theory/risk/riskman.htm

76. Риск-менеджмент. Функции риск-менеджмента. URL: http://www.bibliotekar.ru/finance-2/101.htm

77. Романова Н. Вертикальный и горизонтальный анализ бухгалтерского баланса на примерах // Российский налоговый курьер. URL: https://www.rnk.ru/article/216790-vertikalnyy-i-gorizontalnyy-analiz-buhgalterskogo-balansa-na-primerah

78. Тактарова С. В., Солдатова С. С. Человеческий капитал как основной фактор инновационного развития государства // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2020. № 2 (34). С. 86–98. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43843251

79. Таровых А. О. Управленческий анализ: цели, задачи, функции // Экономика и социум. 2015. № 2-5 (15). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-analiz-tseli-zadachi-funktsii

80. Тугускина Г. Н., Тактарова С. В., Солдатова С. С., Крапчина Л. Н. Управление инновационным развитием предприятий в парадигме меняющихся экономических отношений : монография. М. : РУСАЙНС, 2020. 170 с. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44583781

81. Управленческий анализ имеет следующие особенности. Управленческий учет. URL: https://cppkuban.ru/upravlencheskii-analiz-imeet-sleduyushchie-osobennosti-upravlencheskii-uchet/

Приложение 1

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ТЕМ ДЛЯ РЕФЕРАТИВНЫХ РАБОТ, ДОКЛАДОВ, СЕМИНАРОВ

1. Экспертные оценки в управленческом анализе деятельности организации.
2. Роль стратегического видения и моделирования в управленческом анализе деятельности фирмы.
3. Роль и функции управленческого анализа в процессе принятия управленческих решений.
4. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.
5. Информационное обеспечение управленческого анализа.
6. Человеческий капитал и управленческий анализ: взаимозависимость и эффективность процессов.
7. Роль человеческого фактора в процессе управленческого анализа.
8. Проблемы совершенствования методик управленческого анализа в современных условиях.
9. Современные тенденции использования информационных технологий в управленческом анализе.
10. Программные средства для автоматизации элементов аналитической деятельности в ходе управленческого анализа деятельности организации.
11. Технологии разработки управленческих решений при реализации управленческого анализа деятельности организации.
12. Проблемы, влияющие на качество управленческого анализа деятельности организации.
13. Использование экспертных оценок в управленческом анализе.
14. Современные методики расчета эффективности управленческих решений.
15. Особенности управленческого анализа деятельности малых предприятий.
16. Системный подход к управленческому анализу.

17. Управление по результатам – один из инструментов реализации управленческого анализа.

18. Управленческий анализ и разработка стратегических решений.

19. Оценка возможной ответственности за результаты управленческого анализа деятельности организации.

20. Управленческий анализ и бизнес-планирование.

21. Особенности управленческого анализа инвестиционных решений.

22. Применение экспертных методов прогнозирования и оценки в управленческом анализе.

23. Управленческий анализ бизнес-рисков.

24. Методики оценки эффективности управленческого анализа: проблемы и способы их решения.

25. Методы и инструменты управленческого анализа, нацеленные на защиту коммерческой тайны и конфиденциальности информации.

26. Методы анализа и диагностика стратегических альтернатив развития бизнеса.

27. Вклад российских ученых в развитие теории управленческого анализа.

28. Управленческий анализ, методы и инструменты диагностики инновационного потенциала предприятия.

29. Особенности и проблемы развития теории и методологии управленческого анализа в России.

30. Учет финансовых рисков в системе управленческого анализа.

31. Управленческий анализ и бизнес-диагностика эффективности инновационного проекта.

32. Учет факторов рыночной неопределенности при оценке и анализе проектов.

33. Управленческий анализ экономической эффективности инвестиционных проектов.

34. Основные принципы оценки социальной и бюджетной эффективности инвестиционного проекта.

35. Направления применения совершенствования механизмов и инструментов учетной политики предприятия.

Приложение 2

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА

Основные требования, предъявляемые к реферату:

1. В работе должна быть отображена актуальность темы, ее теоретическая и практическая значимость.

2. В работе должны быть обобщены теоретические материалы по избранной теме с использованием соответствующих законов, постановлений правительства, нормативных документов.

3. В работе должны быть рассмотрены различные точки зрения по дискуссионным вопросам по исследуемой теме.

4. В работе должна быть представлена статистическая информация по данной проблеме.

5. Материал из источников информации (учебники, учебные пособия, монографии, Интернет, средства печати) должен быть проанализирован, переработан и изложен студентом своими словами четко и грамотно.

6. Работа должна быть правильно оформлена: титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, список использованной литературы, приложения. При оформлении реферата должны быть соблюдены следующие условия: оптимальный объем реферата – 15–20 страниц формата А4; основной шрифт – Times New Roman, 14 pt через одинарный интервал с использованием текстового редактора Microsoft Word for Windows.

При подготовке реферата необходимы тщательное изучение выбранных источников информации по (заданной преподавателем) теме, а также анализ статистического материала, характеризующего деятельность конкретного предприятия в России.

При изложении материала требуется соблюдать определенную последовательность, т.е. реферат должен содержать следующие разделы: введение, две или три главы, раскрывающие содержание темы, заключение, список используемых источников информации, приложения (необязательный элемент).

Во введении обосновывается актуальность темы реферата, четко определяется цель и формулируются задачи исследования. Введение целесообразно писать после написания самого реферата, так как это позволит более четко и грамотно изложить цели и задачи исследования выбранной темы. По объему введение не должно превышать 1–2 страниц текста.

Основная часть работы включает главы, подразделяемые на параграфы, пункты, последовательно и логично раскрывающие содержание изученной темы. Количество их строго не регламентируется, но рекомендуется не менее двух-трех глав.

По своему содержанию основная часть должна отражать современное состояние изучаемой проблемы (темы реферата), выделение позиций российских и зарубежных ученых-экономистов. Основная часть реферата должна содержать анализ фактических материалов (данные из официальных источников информации с обязательным указанием этого источника), при этом экономический анализ следует проводить в динамике не менее чем за три последних года.

Рекомендуется результаты экономического анализа представлять в табличной форме или в форме графиков и диаграмм, что позволит студенту более наглядно выполнить сравнение показателей изучаемого объекта (предприятия или отрасли) с данными по передовым предприятиям России. Анализ должен быть конкретным, отличаться целенаправленностью в отборе показателей и факторов, влияющих на экономическую эффективность работы предприятия или экономики страны в целом. Все это позволит более убедительно аргументировать собственную точку зрения студента относительно понимания проблем и путей их решения. Объем основной части – 10–15 страниц.

Заключение в реферате должно содержать выводы, рекомендации, предложения, способы решения проблемы (в соответствии с темой реферата). Заключение должно быть четким, аргументированным, вытекающим из основной части работы. Объем заключения – 1 страница.

Далее приводят список использованных источников, например литературу, изученную по теме реферата, источники средств массовой информации, включая Интернет (обязательно ссылка на используемые сайты). В списке использованной литературы указываются фамилии, инициалы авторов, название работы, место издания, издательство и год издания. Количество использованных источников строго не регламентируется.

Рекомендуемый объем реферата – 10–20 страниц. Работу необходимо проиллюстрировать конкретными расчетами, графиками, диаграммами, аналитическими таблицами с плановыми и отчетными данными.

Учебное издание

Тактарова Светлана Викторовна,
Солдатова Светлана Сергеевна

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Редактор *Е. П. Мухина*
Технический редактор *Р. Б. Бердникова*
Компьютерная верстка *Р. Б. Бердниковой*
Дизайн обложки *Е. В. Денисовой*

Подписано в печать 23.04.2024. Формат 60×84 1/16.
Усл. печ. л. 11,74. Заказ № 150. Тираж 43.

Издательство ПГУ.
440026, г. Пенза, ул. Красная, 40.
Тел.: (8412) 66-60-49, 66-67-77; e-mail: iic@pnzgu.ru