

Министерство образования и науки Российской Федерации

---

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет гидрометеорологического обеспечения экономико-  
управленческой деятельности в отраслях и комплексах

## **Подготовка и защита выпускной квалификационной работы**

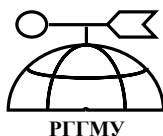
Учебное пособие

Направление подготовки

38.03.02 – Менеджмент

38.04.02 – Менеджмент (уровень магистратуры)

38.03.04 – Государственное и муниципальное управление



Санкт-Петербург  
2017

Одобрена Ученым советом факультета гидрометеорологического обеспечения экономико-управленческой деятельности в отраслях и комплексах Российской государственный гидрометеорологический университет

УДК [378.22:378.146](075.8)

ББК 74.58

Авторский знак: П44

Подготовка и защита выпускной квалификационной работы. Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент, 38.04.02 – Менеджмент (уровень магистратуры), 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление. Степень (квалификация) – бакалавр менеджмента, магистр. Учебное пособие / Сост. Фирова И.П. и др.. – СПб.: Изд. РГГМУ, 2017. - 126 с.

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ГОС ВО).

Составители: Фирова И.П., д-р.экон.наук, проф., зав.кафедрой инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе РГГМУ; Глазов М.М. д-р.экон.наук, проф., декан факультета гидрометеорологического обеспечения экономико-управленческой деятельности в отраслях и комплексах РГГМУ; Абанников В.Н., канд.г.наук, доц. кафедры инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе РГГМУ (ИТУ в ГСБ); Каткова Т.В., канд.экон.наук, доц. кафедры ИТУ в ГСБ РГГМУ, Пудовкина О.И., канд.экон.наук, доц. кафедры ИТУ в ГСБ РГГМУ; Соломонова В.Н., канд.экон.наук, доц. кафедры ИТУ в ГСБ РГГМУ, Редькина Т.М., канд.экон.наук, доц. кафедры ИТУ в ГСБ РГГМУ, Саргина Ю.А. канд.экон.наук, доц. кафедры ИТУ в ГСБ РГГМУ, Лукина О.В., канд.экон.наук, доц. кафедры ИТУ в ГСБ РГГМУ; Выдрина Е.О., канд.экон.наук, доц. кафедры ИТУ в ГСБ РГГМУ; Ермаков Ю.В. канд.экон.наук, доц. кафедры ИТУ в ГСБ РГГМУ, Сабанчиева Д.Х. канд.экон.наук, доц. кафедры ИТУ в ГСБ РГГМУ.

Ответственный редактор: Фирова И.П., д-р экон. наук, проф., зав.кафедрой инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе РГГМУ

Рецензент: Сигов В.И., д-р соц.наук, проф. СПбГЭУ

©Абанников В.Н., 2017;

©Глазов М.М., 2017;

©Каткова Т.В., 2017;

©Пудовкина О.И., 2017;

©Сабанчиева Д.Х., 2017

©Соломонова В.Н., 2017;

©Российский государственный гидрометеорологический университет, 2017.

©Выдрина Е.О., 2017;

©Ермаков Ю.В., 2017;

©Лукина О.В., 2017;

©Редькина Т.М., 2017;

©Саргина Ю.А., 2017

©Фирова И.П., 2017;

## ВВЕДЕНИЕ

Во всех развитых странах мира менеджмент связывают с устойчивым и успешным развитием экономики, ее динамичностью и потенциалом. Все больше и больше развитие производства, экономики, общества становится зависимым от менеджмента. И в самом менеджменте происходят значительные изменения. Расширяются информационные возможности, повышается роль знаний и возникает проблема управления знаниями, персонал становится человеческим капиталом, увеличивается количество альтернатив решаемых в процессах менеджмента проблем, менеджмент превращается в науку и в то же время остается уникальным искусством работы с людьми, предъявляются новые требования к менеджерам, определяемые функциональным содержанием управленческого труда. Современное искусство управления предполагает овладение сложной высокоорганизованной системой теоретических и практических знаний, позволяющих осуществлять эффективное регулирование практически всех сфер жизнедеятельности: политики, экономики, образования, здравоохранения, права, частного бизнеса и др..

Цель выполнения и последующей защиты выпускной квалификационной работы - определение соответствия результатов освоения обучающимися основных образовательных программ соответствующим требованиям ФГОС ВО и уровня их подготовки для выполнения профессиональных задач в соответствии с профильной направленностью ОП и видами профессиональной деятельности.

Выпускная квалификационная работа должна быть ориентирована на решение сложной расчетно-аналитической или исследовательской управленческой задачи, а полученные в ней результаты должны быть представлены в виде выявленных закономерностей, тенденций, разработанных прогнозов, выводов по результатам анализа, предложений по совершенствованию методик анализа и планирования, созданию новых нормативных и инструктивных материалов. В этой связи выпускник должен уметь: выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты; систематизировать и обобщать информацию, использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности; разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений. Полученные результаты могут в дальнейшем использоваться для разнообразных предложений и проектов по совершенствованию управления в государственных, общественных и коммерческих организациях.

Учебное пособие разработано с целью соблюдения единых требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент, 38.04.02 – Менеджмент (уровень магистратуры), 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление к выпускной квалификационной работе. Данные методические указания разработаны в соответствии с Положением «О выпускной квалификационной работе» ФГБОУ ВО «Российский государственный гид-

рометеорологический университет». Они содержат единые для всех студентов рекомендации к составу содержательной части, расчетам, оформлению таблиц, рисунков, списка использованной литературы, приложений, раздаточного материала для защиты выпускной квалификационной работы, а также к сопроводительным документам на выпускную квалификационную работу.

## **СОДЕРЖАНИЕ И ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

### **1 Требования, предъявляемые к выпускной квалификационной работе**

Выпускная квалификационная работа является самостоятельной специальной формой научного исследования, имеющей квалификационный характер, подготовленной для публичной защиты. Выпускная квалификационная работа должна представлять собой законченную разработку, в которой реализуются способность выпускника к анализу теоретических и практических проблем науки управления, способность к проектной деятельности в профессиональной сфере, знание принципов системного анализа, умение строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных явлений и процессов, осуществлять их качественный и количественный анализ, умение использовать литературу, фондовые источники и базы данных, проводить самостоятельные исследования.

Квалификационная работа должна отразить умение студента самостоятельно разработать избранную тему и содержать конкретную аргументацию выдвигаемых теоретических выводов и практических рекомендаций, кроме этого должен быть широко представлен самостоятельно собранный практический материал, умение его использовать и анализировать, обрабатывать на ЭВМ.

Общими требованиями к выпускной квалификационной работе являются: целевая направленность; четкость построения; логическая последовательность изложения материала; глубина исследования и полнота освещения вопросов; убедительность аргументации; комплексность анализа, заключающаяся в исследовании основных закономерностей как в динамике (во времени), так и в статике (в сравнении с несколькими организациями); краткость и точность формулировок; конкретность изложения результатов работы; доказательность выводов и обоснованность рекомендаций; грамотное оформление.

Выпускная квалификационная работа должна содержать теоретическое исследование, аналитическую часть и обоснование предложений по решению рассматриваемой проблемы. Соблюдение перечисленных требований является критерием для определения оценки выпускной квалификационной работы.

В таблице 1 представлен перечень этапов выполнения выпускной квалификационной работы.

Таблица 1 - Перечень этапов выполнения выпускной квалификационной работы

Этапы выполнения дипломной работы	Наименование работ по этапам	Примерные сроки
1	2	3
1	Запись на кафедру инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе	ноябрь
2	Распределение студентов по преподавателям – руководителям выпускных квалификационных работ	декабрь
3	Консультации студентов с руководителями выпускных квалификационных работ по выбору темы	декабрь
4	Написание личного заявления-уведомления	до 10.декабря
5	Утверждение темы выпускной квалификационной работы	декабрь
6	Заполнение задания по ВКР	январь
7	Составление плана выпускной квалификационной работы	февраль
8	Сбор и обработка методических, теоретических и статистических материалов по 1 главе, ее написание	до 20.03
9	Сбор, систематизация и обработка материалов по 2 главе, ее написание	до 20.04
10	Сбор, обработка и анализ материалов по 3 главе, ее написание, подготовка заключения выполненной выпускной квалификационной работы	до 20.05
11	Оформление выпускной квалификационной работы, презентации, текста выступления	до 30.05
12	Передача окончательного варианта ВКР студентом своему руководителю	до 30.05
13	Проверка ВКР на объем заимствования в интернет-системе Антиплагиат	до 05.06
14	Предварительная защита выпускных квалификационных работ на кафедре ИТУ в ГСБ (по желанию руководителей)	до 05.06

15	Запись на защиту у секретаря ГЭК	до 5.06
16	Получение отзыва, рецензии (для магистра) на выпускную квалификационную работу	до 10.06
17	Сдача готовой выпускной квалификационной работы и сопроводительных документов секретарю ГЭК на кафедру за 5 дней до защиты	до 10.06
18	Защита выпускной квалификационной работы перед государственной аттестационной комиссией	с 10.06

**Тематика выпускных квалификационных работ** определяется кафедрой инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе (Приложение А). Студенту предоставляется право выбора темы выпускной квалификационной работы вплоть до предложения своей тематики с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки. Выбор темы выпускной квалификационной работы определяется: научными интересами студента; актуальностью тех или иных проблем, процессов и явлений для российских организаций; наличием в распоряжении студента соответствующих монографических материалов, периодических изданий и методик; предприятием, на базе которого выполняется выпускная квалификационная работа; областью профессиональной деятельности.

Так, областью профессиональной деятельности бакалавра менеджмента по направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент является обеспечение эффективного управления организацией, организация систем управления, совершенствование управления в соответствии с тенденциями социально-экономического развития.

Областью профессиональной деятельности выпускников программ магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 – Менеджмент (уровень магистратуры) являются: организации любой организационно-правовой формы, в которых выпускники работают в качестве исполнителей или руководителей в различных службах аппарата управления; органы государственного и муниципального управления; структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело; научно-исследовательские организации, связанные с решением управленческих проблем; учреждения системы высшего и дополнительного профессионального образования.

Область профессиональной деятельности бакалавра по направлению подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление связана с обеспечением эффективного управления организацией, участием в организации и функционировании систем государственного и муниципального управления, совершенствовании управления в соответствии с современными тенденциями социально-экономического развития страны и региона.

Выбранная студентом тема выпускной квалификационной работы согласовывается руководителем и утверждается приказом ректора РГГМУ.

Приказ об утверждении перечня тем доводится деканатами соответствующих факультетов до сведения обучающихся не позднее, чем за 6 месяцев до даты начала государственной итоговой аттестации.

По письменному заявлению обучающегося заведующий кафедрой в случае необходимости по согласованию с руководителем ВКР может предоставить обучающемуся возможность подготовки и защиты ВКР по теме, предложенной обучающимся, в случае обоснованности целесообразности ее разработки для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности. Решение заведующего кафедрой оформляется соответствующей записью на письменном заявлении обучающегося.

Закрепление темы за обучающимся осуществляется на основании его личного заявления на имя заведующего выпускающей кафедрой, где работает руководитель ВКР (Приложение Б). Заявление обучающегося об утверждении темы ВКР рассматриваются руководителем ВКР и заведующим кафедрой не позднее 6 месяцев до начала ГИА. Заявления хранятся на кафедре до защиты ВКР, после чего передаются в деканат и в дальнейшем хранятся в личном деле студента.

Руководитель выпускной квалификационной работы призван оказать научно-методическую помощь студенту при самостоятельном решении им научных и практических вопросов, критическом анализе различных точек зрения, творческой работе, связанной с поиском новых идей. Однако за результаты исследования отвечает автор – студент. Руководитель выпускной квалификационной работы оказывает помощь студенту при разработке плана работы; устанавливает календарные сроки выполнения отдельных частей работы; осуществляет научно-методическое руководство работой студента; контролирует ход выполнения выпускной квалификационной работы; проверяет законченную работу; предоставляет на кафедру письменный отзыв на законченную работу, предварительно ознакомив с ним автора работы; контролирует получение магистром внешней рецензии на выполненную работу; помогает студенту в подготовке к публичной защите. В случае невыполнения рекомендаций руководителя работы, несоблюдения сроков выполнения основных этапов выпускной квалификационной работы, студент лишается права защиты её на заседании ГЭК текущего года. Представление такой работы к защите и непосредственно её защита возможна только на заседании ГЭК будущего года.

## **2 Структура выпускной квалификационной работы**

Объем выпускной квалификационной работы *бакалавра* должен составлять 50-60 страниц печатного текста. Выпускная квалификационная работа включает:

Титульный лист (1 страница)

Задание на выполнение выпускной квалификационной работы (2 -3 страницы)

Оглавление (1 страница).

Введение (2 страницы).

*Основная часть* (50-54 страниц):

Глава 1 (16– 18 страниц). Глава 1 (25-27)

Глава 2 (16 – 18 страниц) или Глава 2 (25-27)

Глава 3 (16– 18 страниц)

Заключение (2 страницы).

Список использованной литературы (не менее 30 источников).

Приложение.

Объем выпускной квалификационной работы *магистра* (магистерская диссертация) должен составлять от 80 до 100 страниц печатного текста. Выпускная квалификационная работа включает:

Титульный лист (1 страница)

Задание на выполнение выпускной квалификационной работы (2 страницы)

Оглавление (1 страница).

Введение (2-3 страницы).

*Основная часть* (72-78 страниц):

Глава 1 (24– 26 страниц). Глава 1 (36-39)

Глава 2 (24– 26 страниц) или Глава 2 (36-39)

Глава 3 (24– 26 страниц)

Заключение (3-5 страниц).

Список использованной литературы (не менее 30 источников).

Приложение.

**Титульный лист** оформляется в соответствии с Приложением Г. Тема ВКР на титульном листе и во всех сопровождающих документах должна **полностью** совпадать с приказом

**Задание на выполнение выпускной квалификационной работы** набирается студентом самостоятельно и заполняется после согласования с руководителем (Приложение В). Задание подшивается, но не нумеруется.

**Оглавление** включает название всех разделов выпускной квалификационной работы с указанием страницы, с которой раздел начинается. Названия в содержании и тексте должны точно совпадать. Дополнительно в содержании могут быть перечислены названия всех приложений с указанием страниц. Никаких других слов или собственных обозначений частей работы («основная часть», «Теоретическая часть», «Практическая часть») в содержании быть не должно. Пример оформления оглавления представлен в Приложении Д.



**Введение** является одним из самых сложных и важных разделов выпускной квалификационной работы, где необходимо отразить общую характеристику проблемы, которой посвящена работа; обосновать теоретическое и практическое значение выбранной темы, ее актуальность; выявить степень разработанности проблемы; определить цель работы, задачи, подлежащие решению в процессе написания работы, сформулировать объект и предмет исследования; дать обоснование логической последовательности решения поставленных задач. Введение должно быть кратким и четким. Его не следует перегружать общими фразами.

*Актуальность* для современной науки может заключаться в том, что: в ней недостаточно исследований по подобной тематике; существуют противоречивые научные факты, полученные разными исследователями; есть исследования, но не отражены именно те стороны, которые собирается рассмотреть автор выпускной квалификационной работы; исследования есть, но изменилось время, получены новые научные факты, новые научные теории; стоит задача обобщения и сопоставления фактов, полученных в управлении; стоит задача эмпирической проверки каких-либо теоретических положений и т.д. Говоря об актуальности, необходимо перечислить тех специалистов по управлению, которые разрабатывали сходную проблематику, заложили методологические основы исследований в данной отрасли, провели экспериментальные исследования, выделили основные аспекты рассмотрения проблемы.

Для описания состояния разработки выбранной темы магистерской диссертации составляется *краткий обзор литературы*, который в итоге должен привести к выводу, что именно данная тема еще не раскрыта (или раскрыта лишь частично или не в том аспекте) и потому нуждается в дальнейшей разработке.

От формулировки научной задачи и доказательства того, что часть этой задачи, которая является темой данной диссертационной работы, еще не получила своей разработки и освещения в специальной литературе, логично перейти к формулировке цели предпринимаемого исследования.

*Основной целью* выпускной квалификационной работы выступают научные и практические результаты, которые должны быть достигнуты в итоге проведения исследования. Например, разработка маркетинговой стратегии предприятия ..., разработка комплекса мероприятий, направленных на повышение результативности кадровой деятельности объекта.

*Возможные задачи исследования*: проанализировать теоретические и экспериментальные работы по теме исследования (в тексте называется конкретная тематика); провести экспериментальное исследование изучаемого феномена (указывается тематика исследования); разработать мероприятия (предложения) по развитию системы управления (в зависимости от темы работы). Формулировка задач осуществляется на основе содержания глав дипломной работы. При этом используются такие ключевые слова, как: провести исследование, выявить сущность, провести анализ, разработать меропри-

ятия и т.д. Например, первая глава называется «Сущностные особенности консалтинговой деятельности». Тогда соответствующая ей задача – выявить сущностные особенности консалтинговой деятельности. Вторая глава называется «Анализ деятельности предприятия». Тогда соответствующая ей задача – проанализировать деятельность предприятия. Третья глава имеет название – «Совершенствование организационной структуры управления персоналом». Соответствующая ей задача – разработать мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления персоналом.

При оценке работы будет учитываться, насколько автор сумел реализовать цели, которые заявлены им во введении.

*Объект исследования* – это то, на что направлен процесс исследования. Объектом исследования чаще всего выступает та организация, предприятие, на базе которого проводится исследование.

*Предмет исследования* – это те наиболее значимые с практической или теоретической точки зрения свойства, стороны, особенности объекта, которые подлежат непосредственному изучению. В качестве предмета исследования может выступать процесс, вид кадровой деятельности, метод, методологические и методические проблемы системы управления, организационная структура управления.

Для магистерских диссертаций во введении необходимо указать *научную новизну*. Предложенные автором новые решения должны быть строго аргументированы и критически оценены по сравнению с другими известными решениями. Научные положения могут представлять собой законы, закономерности, зависимости, свойства, явления, методы исследований, новые технологии и методы обоснования их параметров и др. В научных положениях может быть все новым, частично новым или содержаться новая совокупность известных положений. При этом новизна научного положения должна быть доказана, т. е. теоретически обоснована, а также подтверждена практически и экспериментально. Например, предложена модель системы электронного маркетинга, представляющая совокупность элементов, которые позволяют в комплексе реализовать стратегию продвижения продуктов промышленного предприятия в сети Интернет, а также осуществлять маркетинговое воздействие на пользователей и управлять коммуникациями с потенциальными покупателями.

*Теоретическое значение* магистерской диссертации показывает влияние результатов исследования на существующие концепции, подходы, идеи, теоретические представления в области формирования конкурентных преимуществ предприятий и полностью характеризует ценностную сторону результатов исследования.

*Практическая значимость результатов исследования* определяется возможностью использования результатов в определенных условиях. При этом выводы, полученные в результате данного исследования, являются основанием для разработки, апробации и внедрения актуальных методик и механизмов.

Также во введении обязательны фразы: «Основные положения и результаты магистерской диссертации докладывались и обсуждались на научных сессиях профессорско-преподавательского состава, а также на межвузовских научно-практических конференциях, посвященных актуальным проблемам обеспечения устойчивого и прогнозируемого развития российской экономики».

Основные результаты диссертационного исследования опубликованы .....(прилагается список опубликованных статей с выходными данными)»

**Основная часть** выпускной квалификационной работы включает в себя: анализ теоретических проблем по исследуемой теме; анализ деятельности объекта исследования (конкретного предприятия, отрасли, региона); разработку практических рекомендаций по решению управленческой проблемы. Основная часть выпускной квалификационной работы может быть представлена как двумя, так и тремя главами. Примерные планы выпускных квалификационных работ представлены в Приложении Е.

Анализ теоретических проблем по исследуемой теме (**глава 1**) раскрывает ее содержание. Эта часть исследования носит характер системного и глубинного анализа понятийного аппарата. В теоретической части необходимо изложить теоретические основы, концепции и принципы, которые, по мнению автора, позволят решить поставленные задачи. Особое внимание следует обратить на критическое осмысление излагаемого теоретического материала. На основе сравнения и сопоставления различных точек зрения, дискутируя, студент должен обосновать свой собственный подход к решению рассматриваемых проблем. Необходимо провести анализ существующих теоретических положений, обоснованно и аргументировано выбрать наиболее подходящие концепции и теории. Таким образом, в 1 главе должна быть определена проблема теоретического характера в отношении избранной темы ВКР. Чаще всего проблемы теоретического характера касаются либо терминологии, классификации, либо эффективности применяемых методов, методик, моделей, расчетов.

Метод исследования - совокупность приемов, способов и правил, которые исследователь применяет для получения новых знаний и фактов, открытия новых законов, новых формулировок экономических категорий, совершенствования экономической теории и выработки обоснованных практических рекомендаций. Характеристика методической части выпускной квалификационной работы предполагает описание методов сбора научно-практической информации и её обработки (наблюдение, сравнение, измерение, эксперимент, абстрагирование, анализ и синтез, индукция и дедукция, моделирование, восхождение от абстрактного к конкретному и т. д.).

Методика - последовательность решения частных задач на основе выбранного метода исследования, система условий, требований и ограничений проведения исследования. Например, выбранный метод цепных подстановок конкретизируется в методике определённой последовательностью расчетов: в

первую очередь оцениваются количественные показатели (факторы), затем - качественные.

Методы и методики исследования служат инструментами в решении поставленной цели исследования.

Глава заканчивается выводами, которые можно сделать по результатам проведенной дискуссии, и скорректированными определениями. Текст должен содержать ссылки на используемые источники.

Анализ деятельности объекта исследования (**глава 2**) предполагает проведение исследования конкретной управленческой проблемы в соответствии с темой выпускной квалификационной работы. Результатами анализа могут служить: основные проблемы управления, подлежащие решению; классифицированные и упорядоченные данные, свидетельствующие о состоянии изучаемого объекта; основные тенденции развития объекта. Особое внимание следует обратить на то, что анализ не должен превращаться в простое описание существующего состояния объекта. В отличие от описания, анализ предполагает сравнение и сопоставление деятельности рассматриваемого объекта с аналогами, выявление основных тенденций и направлений развития, самостоятельную формулировку существующих экономических, организационных, финансовых и иных проблем управления. Во второй главе необходимо дать краткую характеристику предприятия (организации), по данным которого проводится исследование. Надо указать основные экономические, организационные и социальные показатели, представить анализ организационной структуры предприятия, включающий определение количественных и качественных его характеристик. Сбор данных для написания второй главы дипломник осуществляет самостоятельно на предприятии в течение преддипломной практики. **Формы отчетности по преддипломной практике** представлены в Приложении Ж. Статистические данные, используемые для проведения анализа, должны отражать динамику развития исследуемого объекта в течение двух-трех лет по месяцам (кварталам). Выполняется эта часть работы на основе отчетности, а также при необходимости проводятся или используются материалы специальных исследований (например, анкетные опросы, анализ проводимых собеседований и используемых тестов). В данной главе обязательно наличие таблиц и рисунков, отражающих основные положения проведенного анализа. Вторая глава заканчивается выводами, отражающими основные тенденции развития предприятия, определяющими наличие конкретной управленческой проблемы в соответствии с темой ВКР. Данная часть работы должна содержать в себе фактические данные, обработанные с помощью современных методик и представленные в виде аналитических выкладок. Кроме того, должны быть приведены примеры расчетов отдельных показателей, применяемых в качестве характеристик объекта. В своей работе студент должен ориентироваться на Методические указания по выполнению расчетной части выпускной квалификационной работы, представленные в п.3. В аналитической части проводится обоснование последующих разработок. От ее полноты зависит глубина и обоснованность предлагаемых мероприятий.

Разработка практических рекомендаций по решению управленческой проблемы (**3 глава**) должна включать в себя комплекс мер по повышению результативности деятельности объекта, прогноз развития исследуемого объекта, мероприятия по совершенствованию управленческих процессов, обеспечению качества менеджмента. Особое внимание в данной главе следует уделить научной обоснованности предлагаемых мероприятий и положений. В ней разрабатывается и обосновывается рациональный организационный вариант решения конкретной проблемы управления, дается описание предлагаемых мероприятий и расчетов их ожидаемой эффективности. При этом мероприятия должны быть сформулированы конкретно, представлен их состав, период реализации, ожидаемые затраты, ответственные лица и должности, возможный экономический, организационный и социальный эффект. Примеры расчетов представлены в Методических указаниях по выполнению расчетной части выпускной квалификационной работы (п.3). В итоге необходимо оценить их значимость и возможность использования в работе предприятия. Обязательным условием для работы является связь между главами и последовательное развитие основной темы на протяжении всей работы.

В **заключении** следует четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор. Выводы должны быть краткими и органически вытекать из содержания работы. Они должны обобщать результаты проведенного исследования. Заключение целесообразно начать следующей фразой: «В результате проделанного исследования можно сделать следующие выводы: . . .». В заключении, так же, как и во введении, не допускается наличие таблиц, графиков и ссылок на литературу.

**Список использованной литературы** должен содержать не менее 30 источников. Сведения об источниках следует располагать в алфавитном порядке и нумеровать арабскими цифрами. По тексту работы должны быть сделаны ссылки не менее, чем на 2/3 приводимых в списке использованных источников. При обосновании актуальности и рассмотрении теоретических основ избранной темы необходимо, прежде всего, использовать законодательные акты (Федеральные и региональные), внутриведомственные инструкции и другие распорядительные документы по выбранной для исследования проблеме. Целесообразно использовать справочно-правовые системы: «Гарант», «Консультант+» и др. Необходимо также подобрать и литературные источники, монографии по соответствующим разделам выпускной квалификационной работы. Студент должен самостоятельно подобрать литературу по избранной теме, используя для этого систематические и алфавитные каталоги библиотек. Большой объем информации может быть получен с интернет-серверов организаций, специализирующихся на оказании консалтинговых услуг в соответствующих областях. При подготовке к написанию выпускной квалификационной работы необходимо ознакомиться с опубликованными по избранной теме монографиями, статьями в журналах «Проблемы

управления», «Менеджмент в России и за рубежом», «Арбитражный управляющий», «Экономика и управление собственностью», «Менеджмент инноваций», «Логистика сегодня», «Менеджмент качества», «Менеджмент сегодня», «Маркетинг в России и за рубежом», «Финансовый менеджмент», «Социальная защита» «Человек и труд», «Управление персоналом», «Кадры» и др. за последние 2-3 года. Наряду с литературой межотраслевого характера желательно подобрать и в дальнейшем использовать отраслевые и фирменные рекомендации, указания или стандарты по соответствующим темам. Подбирая и изучая литературные источники, целесообразно завести свой каталог в электронном виде. Наличие такого каталога значительно облегчит и ускорит составление впоследствии списка использованных источников, позволит сделать этот список точным.

*Приложение* не является обязательным. Приложения целесообразно создавать, когда автор использует относительно большое количество громоздких таблиц, статистического материала, описания методики расчета, исторических справок и т.п. Такой материал, помещенный непосредственно в основную часть, затруднил бы чтение работы. В основном тексте необходимо сослаться на подобную информацию, включенную в приложение. В приложениях к работе могут быть представлены: должностные инструкции, формы, разработанные для отбора работников при найме персонала и спецификация; аттестационные листы; приведены примеры управленческой документации, которая используется в организации и т.д.

### **3 Методические указания по выполнению расчетной части выпускной квалификационной работы**

Методические указания по выполнению расчетной части выпускной квалификационной работы направлены на оптимизацию работы студентов-выпускников, выполняющих выпускную квалификационную работу. Для удобства работы с материалами, последние разбиты по темам. Имеющиеся в методических указаниях данные могут быть использованы частично или полностью при написании выпускной квалификационной работы на выбранную студентом-выпускником тему. Используемые формулы должны сопоставляться с данными, полученными студентом-выпускником в ходе прохождения преддипломной практики. В случае невозможности использования той или иной формулы из-за отсутствия достаточных данных, в методических указаниях приводятся другие формулы, позволяющие рассчитать тот или иной показатель. Особое внимание следует уделить пояснениям к формулам, графикам, рисункам, таблицам. При использовании материалов рассматриваемых методических указаний, следует сделать ссылку на методичку, а также отразить саму формулу, график, таблицу, после чего необходимо подставить в нее данные анализируемого предприятия.

Имеющихся в методических указаниях расчетов будет достаточно для выполнения выпускной квалификационной работы. В случае необходимости студент-выпускник может применять другие методические рекомендации с обязательной ссылкой на них ввиду наличия разных подходов к возможности их использования применительно к предприятиям различных организационно-правовых форм.

Вне зависимости от того, какой структуры выпускной квалификационной работы придерживается студент-выпускник (двуглавой или трехглавой), данные из методических указаний могут быть использованы как во второй, так и в третьей главе (при трехглавой структуре), так и во второй главе (при двуглавой структуре работы).

В процессе защиты выпускной квалификационной работы членами комиссии могут быть заданы вопросы защищаемому по всем материалам данных методических указаний.

### **3.1 Анализ деятельности объекта исследования**

Анализ деятельности объекта исследования предполагает проведение исследования конкретной управленческой проблемы согласно выбранной теме.

Результатами анализа могут служить: основные проблемы управления, подлежащие решению; классифицированные и упорядоченные данные, свидетельствующие о состоянии изучаемого объекта; основные тенденции развития объекта.

Особое внимание следует обратить на то, что **анализ не должен превращаться в простое описание существующего состояния объекта**. В отличие от описания, анализ предполагает сравнение и сопоставление деятельности рассматриваемого объекта с аналогичными субъектами хозяйствования со схожей структурой управления, выявление основных тенденций и направлений развития, самостоятельную формулировку существующих экономических, организационных, финансовых и иных проблем управления.

В работе необходимо привести краткую характеристику предприятия, по материалам которого проводится исследование. Надо указать основные экономические, организационные и социальные показатели, дать анализ организационной структуры предприятия. Также необходимо представить результаты анализа внешней среды предприятия, включая анализ рынка и конкурентов.

#### **3.1.1 Анализ внешней среды предприятия**

Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны руководства организации и могут оказать влияние на стратегию предприятия. По степени воздействия на процессы, протекаю-

щие в рамках предприятия, выделяют две группы внешних факторов: отдаленного воздействия, представляющих макросферу; непосредственного влияния ближнего окружения, или отраслевые факторы.

Основное назначение анализа внешней среды — выявить возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед предприятием, с тем, чтобы правильно определить стратегию и политику предприятия. Под возможностями понимаются положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Такими возможностями для предприятия являются, например, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов и т.д. Угрозы — это отрицательные тенденции и явления, которые способны при отсутствии соответствующей реакции предприятия ослабить его конкурентный статус. К числу угроз можно отнести снижение покупательной способности населения, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования.

К основным методам анализа макроокружения относят: сценарный метод анализа макроокружения; идентификацию основных изменений глобальной среды; методику ПЭСТ-анализа.

К методам проведения отраслевого и конкурентного анализа относят: определение стратегических групп в отрасли; модель жизненного цикла отрасли; модель М.Портера (5 сил конкуренции); модель движущих сил конкуренции; модель ключевых факторов успеха.

**При использовании одного метода анализа другие методы анализа применяться не могут, поскольку происходит их дублирование. В случае необходимости применения нескольких методов анализа необходимо их обоснование.**

Также существуют комплексные методы, включающие, как анализ внешней, так и внутренней сред, которые позволяют определить последовательность взаимосвязей между факторами, влияющих на формулируемую стратегию организации. К числу наиболее распространенных и широко применяемых на практике методов стратегического комплексного анализа следует отнести: портфельный анализ, матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ), матрицу «Мак-Кинзи», модель «Мак-Кинзи 7-S», модель PIMS, SWOT – анализ.

### 3.1.2 Анализ рынка

Существует множество разных рынков, и, соответственно, методов определения их емкости. Прежде всего, рынки можно разделить по размеру (рисунок 1).



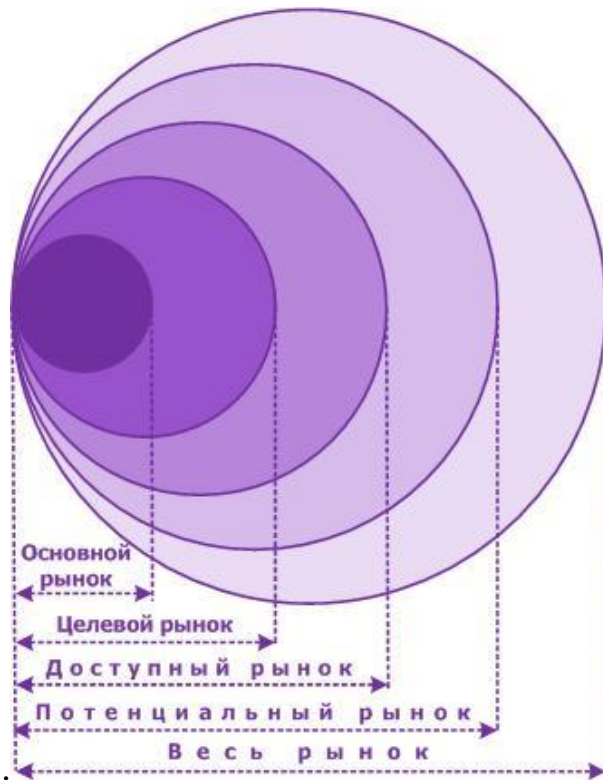


Рисунок 1 - Виды рынков

Анализ рынка должен включать границы рынка, емкость, прибыльность, сегментирование потребителей. При определении емкости рынка (потенциальной и реальной), рассматриваются 4 уровня рынка (рисунок 2).

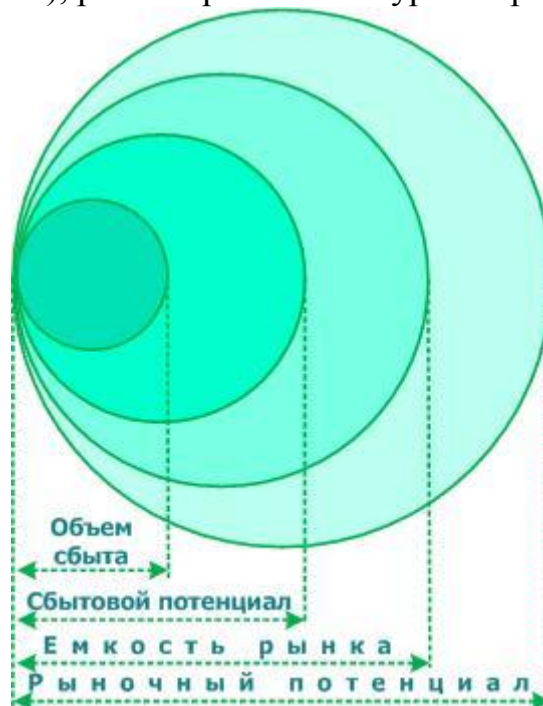


Рисунок 2 - Рыночный потенциал и объем сбыта

В случаях, когда необходимо определить не реальную, а будущую емкость рынка, рассматривается несколько вариантов развития событий в динамике (рисунок 3).



Рисунок 3 - Рыночный потенциал и объем сбыта

Основным содержанием работ при анализе рынка является формирование «портрета» товарного рынка по нескольким направлениям, каждое из которых характеризуется набором экономических, технико-технологических, социологических параметров (таблица 2).

Масштабы конкуренции на товарном рынке во многом предопределены его структурой.

На втором этапе производится анализ и оценка различных количественных показателей товарного рынка, а также расчеты, определяющие степень концентрации на товарном рынке.

К количественным показателям относятся:

- численность поставщиков, действующих на данном товарном рынке; доли, занимаемые поставщиками на данном товарном рынке;
- коэффициент рыночной концентрации (CR) - процентное отношение продаж определенного числа крупнейших поставщиков к общему объему продаж на данном товарном рынке;
- индекс рыночной концентрации Херфиндаля-Хиршмана, показывающий сбалансированность фирм на рынке, — сумма квадратов долей, занимаемых на рынке всеми действующими на нем поставщиками.

В зависимости от занимаемых продавцами на данном товарном рынке долей можно составить ранжированный перечень, в котором проводится анализ разброса долей участия продавцов и равномерности их присутствия на товарном рынке.

Таблица 2 - Формирование портрета товарного рынка

Характеристики рынка	Показатели
Продуктовые границы товарного рынка	Потребительские свойства товара Условия потребления (эксплуатации) товара Условия реализации Уровень удовлетворения спроса на товар Выявление товаров-заменителей по критериям: взаимозаменяемость по потреблению (спросу); взаимозаменяемость по производству; функциональная взаимозаменяемость; сходство потребительских свойств товара и его заменителей Формирование товарной группы
Субъекты товарного рынка	Количество продавцов, функционирующих в рамках продуктовых границ рынка Количество покупателей, приобретающих товар у конкретного продавца (по способам приобретения товара) Группировка покупателей на конкретном товарном рынке.
Географические границы товарного рынка данной территории административных ограничений на ввоз и вывоз товаров и пр. Сопоставимый уровень цен на соответствующие товары внутри рынка	Оценка территории рынка по принципу признания покупателями равной доступности товаров, а именно: - возможностью перемещения спроса между территориями, предположительно входящими в единый географический рынок: доступность транспортных средств для перемещения покупателя к продавцу; незначительность транспортных расходов на перемещение покупателя к продавцу; - возможностью перемещения товаров между территориями, предположительно входящими в единый географический рынок: незначительность дополнительных издержек на транспортировку товара от продавца к покупателю; сохранность уровня качества и потребительских свойств товара в процессе его транспортировки; отсутствие наценок
Объем товарного ресурса на рынке	Общий объем реализации (поставки) товара всеми продавцами в географических границах рынка выделенной группе покупателей
Доля хозяйствующего субъекта на рынке	Отношение реализованной хозяйствующим субъектом товарной продукции к общему объему реализации (поставки) товара

В ходе анализа показателей рыночной концентрации (коэффициентов и индексов), могут быть получены следующие результаты:

- выделены три типа рынка: высококонцентрированные, умеренно концентрированные и низко концентрированные;

- дана предварительная оценка степени монополизации рынка, равномерности или неравномерности присутствия на нем различных субъектов рынка.

На третьем этапе осуществляется анализ качественных показателей, по которым производится оценка конкуренции на товарном рынке. К ним относятся: барьеры входа на рынок для потенциальных конкурентов, степень их преодолемости; открытость рынка для межрегиональной и международной торговли.

Под барьерами входа на рынок обычно понимаются любые факторы технологического, административного, экономического характера, которые препятствуют новым фирмам войти на рынок в достаточно короткий период времени. Причем концентрация может и не представлять серьезной опасности для конкуренции в случае отсутствия барьеров входа на соответствующие товарные рынки.

#### **Емкость рынка:**

$$E = K \times Ц, \quad (1)$$

где:

E — емкость рынка;

K — количество товара;

Ц — цена товара.

**Емкость рынка на основании данных о товарообороте.** Формула основана на оценке данных сбытовой статистики:

$$Q = R = n \times q \times p, \quad (2)$$

где: Q - емкость рынка;

R - общий объем товарооборота;

n - количество потенциальных потребителей;

q - коэффициент пенетрации, единичное потребление на 1 реального потребителя;

p - среднерыночная цена за единицу продукта.

**Емкость рынка по уровню охвата и проникновения.** Формула основана на оценке численности потребителей и их потребления данного продукта за единицу времени:

$$Q = n \times c \times q, \quad (3)$$

где: Q - емкость рынка;

n - количество потенциальных потребителей;

$c$  - доля реальных потребителей в общем объеме реальных и потенциальных потребителей;

$q$  - коэффициент пенетрации, единичное потребление на 1 реального потребителя.

**Емкость рынка на основании норматива потребления.** Формула основана на оценках нормативов потребления:

$$Q = P_{ij} \times N_j, \quad (4)$$

где:  $Q$  - емкость рынка;

$P_{ij}$  - доля населения, принадлежащего  $i$ -му сегменту рынка с доходами, позволяющими приобретать объем товаров и услуг в границах  $j$ -го бюджета потребления;

$N_j$  - средневзвешенный норматив потребления определенной группы продукции.

**Емкость рынка посредством комплексной оценки.** Формула основана на оценке количества потребителей и уровня потребления данного продукта за единицу времени с учетом специфики их поведения, а также ряда других параметров:

$$Q = \sum_{i=1}^n (P_i \times N_i \times E) + S - (H - W_p - W_m) - A, \quad (5)$$

где:  $Q$  - емкость рынка;

$n$  - количество потенциальных потребителей;

$P_i$  - доля населения, принадлежащего  $i$ -му сегменту рынка;

$N_i$  - средневзвешенный норматив потребления определенной группы продукции;

$i$  - номер сегмента потребления;

$E$  – коэффициент эластичности спроса по доходу;

$S$  - объем страхового запаса продукта;

$H$  - насыщенность рынка (объем продукта, находящегося в потреблении);

$W_p$  - физический износ товара;

$W_m$  - моральный износ товара;

$A$  - субституты (заменители).

Максимально возможный объем реализации товара, превышение которого приведет предприятие к убыткам от нереализованной продукции, рассчитывается следующим образом (на примере потребления пельменей без сои):

$$OE = H \times \text{ПП} \times X \times \text{СП} \times \text{ПБ} \times \text{СЦ}, \quad (6)$$

где  $OE$  — общая емкость рынка пельменей без сои;

Н — население в возрасте 5 лет и старше;  
 ПП — процент жителей, потребляющих пельмени;  
 Х — среднее число потребления одним потребителем в год;  
 СП — среднее потребление пельменей одним потребителем за 1 раз;  
 ПБ — процент потребителей, предпочитающих пельмени без сои;  
 СЦ — средняя цена средней порции пельменей без сои.

Рассмотрим, например, емкость трех региональных рынков А, Б, В по отношению к общей емкости рынка игрушек в стране. Установленные обследованием показатели представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Исходная информация для определения емкости рынка игрушек на территории

Показатели	Коэффициент К1*	Коэффициент К2*	Рынок А	Рынок Б	Рынок В
Доля детей в возрасте от 0 до 2 лет, проживающих в регионе из общей численности во всех охватываемых фирмой регионов	0,5	0,3	1,45	2,01	7,73
Доля доходов населения региона в доходах населения всех регионов	0,3	0,4	1,63	1,90	7,60
Доля расходов на игрушки в общем бюджете семьи для данного региона	0,2	0,3	4,23	4,35	4,72
Итого	1,0	1,0			

\* К1 — коэффициент по первому варианту, К2 — коэффициент по второму варианту

Рассчитаем долю рынка по каждому из 2 выбранных вариантов каждого рынка:

$$\begin{aligned} \text{Рынок А: ДР1} &= 0,5 \times 1,45 + 0,3 \times 1,63 + 0,2 \times 4,23 = 2,06 \\ &\text{ДР2} = 0,3 \times 1,45 + 0,4 \times 1,63 + 0,3 \times 4,23 = 2,356. \\ \text{Рынок Б: ДР1} &= 0,5 \times 2,01 + 0,3 \times 1,90 + 0,2 \times 4,35 = 2,445 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ДР2} &= 0,3 \times 2,01 + 0,4 \times 1,90 + 0,3 \times 4,35 = 2,668. \\ \text{Рынок В: ДР1} &= 0,5 \times 7,73 + 0,3 \times 7,60 + 0,2 \times 4,72 = 7,089 \\ \text{ДР2} &= 0,3 \times 7,73 + 0,4 \times 7,60 + 0,3 \times 4,72 = 6,775. \end{aligned}$$

В зависимости от того, какие факторы определены как наиболее значимые, объем рынка получается разным. Для выбора правильных коэффициентов обычно пользуются статистическими данными и оценивают значимость каждого фактора. В дальнейшем, **при разработке плана маркетинга полученная величина емкости каждого рынка уменьшается на величину занятой конкурентами доли рынка и корректируется на каждом рынке в соответствии с занимаемой/ планируемой долей фирмы, производственными возможностями, стратегией фирмы.**

### 3.1.3 Сегментирование рынка по группам целевой аудитории

Сегментирование рынка – стратегический процесс деления покупателей на группы, у которых имеются общие требования к товару и однотипные покупательские предпочтения.

Любой сегмент рынка связан с той или иной группой потребителей, характеризующихся общими представлениями о товаре, общими требованиями к нему и общими желаниями. Например, компания «Procter & Gamble», желая охватить весь рынок, предлагает различные марки стирального порошка, в основе которых одно и то же моющее средство, но при этом используются разные добавки: одна из марок больше смягчает воду, другая предназначена специально для детского белья, третья - для стирки в воде любой температуры, четвертая обладает повышенным дезодорирующим эффектом и т.п. За каждой из разработанных марок стоят определенные покупательские требования и предпочтения (тем самым определенная группа потребителей). Так происходит сегментация рынка и дифференциация товаров внутри товарной категории.

Для того чтобы приступить к изучению целевых аудиторий проводится сегментация (выделение) участка рынка, на котором эта аудиторию базируется, например, с помощью методики «5W» М.Шеррингтона, основатель одной из мировых бренд-консалтинговых компаний Added Value:

what (что)– тип товара – чай в пакетах, развесной, в бумажных пакетах или в подарочных коробках, ...;

who (кто)– тип потребителя – женщины, дети, подростки, ...;

why (почему) – тип мотивации – цена, оригинальность товара, жизненная необходимость, ...;

when (когда)– в какие моменты происходит покупка – вечером, в праздничные дни, в сезон, ....;

where (где) – каналы реализации товара – ларек, супермаркет, элитный салон, ....

С точки зрения частоты использования определенной товарной категории, принято различать активных и пассивных потребителей. В зависимости

от готовности человека к пробным покупкам новых товаров можно выделить следующие группы:

новаторы - это люди, склонные к риску, они первыми пробуют новые марки товаров;

ранние последователи – это такие люди, которые принимают новинки быстро, но с некоторой осторожностью;

раннее большинство – эта категория людей приобретает новинку раньше среднего покупателя, но только после продолжительного обдумывания;

запоздалое большинство - к этой группе относятся те, кто не довольствуется рекламой, а выжидает, когда общественное мнение признает товар достойным приобретения;

отстающие - это те, кто упорно противится переменам.

Чтобы применить схему, нужно составить таблицу 4.

Таблица 4 - Исходные данные для оценки позиции конкурентов по отдельному виду продукции

Конкуренты	Тип товара	Тип потребителя	Тип мотивации	Время покупки	Каналы реализации товара
А					
Б					
В					
Г					
Д					
Е					

По вертикали внести способы сегментации конкурирующих организаций, а по горизонтали — пять вопросов на «W». В результате, должен быть получен столбик сегментов данного типа. Таблица помогает охватить весь рынок, оценить позиции конкурентов и выработать собственную стратегию.

Потребителей можно разделить, опираясь на следующие критерии:

различные потребности (в одном и том же продукте или услуге для каждого важно разное);

разный статус — реальные и потенциальные клиенты. Некоторые уже покупают продукт или пользуются услугой. Их лояльность надо поддерживать, сообщая, например, как заботится о них компания, обеспечивая удобство и экономию времени. Другие — потенциальные клиенты или потребители. Их необходимо убеждать;

разные социальное положение, уровень доходов и т.д. Кому-то необходимо сообщить, что продукт качественен и одновременно дешев, а кому-то важно услышать, что он сделан из отборных натуральных продуктов;

численность аудитории. Обращение к массовой аудитории строится иначе, чем, например, к небольшой группе. В первом случае стоит опираться



на вечные ценности или отдавать дань модным веяниям, во втором — делать ставку на личные предпочтения избранных.

Пример сегментирования потребителей представлено в таблице 5.

Таблица 5 - Сегментирование потребителей

Параметры сегмента	Профиль сегмента			
	Физические лица		Юридические лица	
Частота заказов (в месяц)	2-3 раза	3-4 раза		5-6 раз
Объем заказа	1-1,5 млн. руб	2-20 млн. руб.		20-200 млн. руб.
Размер предприятий - клиентов	Крупные	Средние		Малые
Используемый пакет услуг одним клиентом	<b>Полный комплекс строительно-монтажных работ</b>	Проектные работы	Инженерно-изыскательские исследования	Полный комплекс строительно-монтажных работ, инженерно-изыскательские исследования, проектные работы
Территориальное расположение	Санкт-Петербург	<b>Ленинградская область</b>		Москва

К основным критериям сегментирования относятся:

- емкость сегмента, на основании которой рассчитывается количество потенциальных покупателей, и, в соответствии с этим, требуемые мощности производства;

- каналы, по которым будет осуществляться распространение и сбыт товаров или услуг, которые дают информацию, как сформировать сеть сбыта;

- стойкость рынка, с помощью которой можно определить в какой степени целесообразно загружать мощности компании;

- прибыльность, отражающая степень рентабельности организации на конкретном рыночном сегменте;
- совместимость рыночного сегмента с рынком главных конкурентов, на основании которой можно сделать оценку о высоком или низком потенциале конкурентов, а также решить стоит ли нести дополнительные затраты, ориентируясь на данный сегмент;
- оценка рабочего опыта определенного персонала организации (по сбыту, производству или инженерии) на определенном рыночном сегменте, а также принятие подходящих мер;
- конкурентоспособность выбранного сегмента.

Главные отличительные черты сегментирования рынка по категориям потребителей основываются на:

- географии,
- демографии,
- психологии,
- поведенческих критериях.

Рыночный сегмент по категориям покупателей определяется на основании наличия нескольких показателей у детерминированных групп покупателей.

Главные отличительные черты сегментирования рынка по группам товаров это:

- цена,
- функциональные и технические характеристики.

Главные отличительные черты сегментирования рынка по конкурирующим организациям это:

- качественные характеристики товара,
- его рыночное продвижение,
- цена и сбытовые каналы.

Правильный выбор самого эффективного рыночного сегмента осуществляется на основании комплексного изучения всех результатов оценки рыночного **сегментирования по покупателям, товарам и конкурентам**. Все эти виды сегментации являются взаимодополняющими.

### 3.1.4 Анализ конкурентов

Прежде, чем анализировать конкурентов, надо их **выявить и обосновать**. Сперва следует определить географическое положение того рынка, на который планирует выходить анализируемое предприятие: район, город, регион. После этого следует составить список тех конкурентов, которые действуют на том же рынке, что и Ваше предприятие, и прилегающем к нему, занимаются схожим видом деятельности и взаимодействуют с теми же потребителями. Основными источниками для получения такой информации могут быть следующие: поиск в сети Интернет, опрос экспертов рынка или менеджеров по продажам, мониторинг мест продаж, отраслевые обзоры и ана-

литические статьи, опросы целевых потребителей, тематические выставки, конференции, семинары.

Анализ конкурентов может быть осуществлен в несколько этапов:

Первый этап – определение степени конкуренции и выявление ключевых конкурентов. Ключевой конкурент – это основной конкурент компании, к которому могут обращаться потребители нашей организации. Прямые конкуренты - предлагают точно такие же или схожие товары или услуги. Косвенные конкуренты - компании, которые предлагают товары и услуги, почти полностью заменяющие ассортимент исследуемого предприятия (таблица 6).

Согласно полученному перечню конкурентов, необходимо собрать общую информацию о них:

- местонахождение, точки продаж, контакты, руководство;
- ассортимент и качество товара;
- ценовая политика;
- уровень сервиса и дополнительные услуги;
- рекламная активность; потенциал и планы развития.

Таблица 6 – Выявление ключевых конкурентов

1. Составьте список всех компаний на рынке			2. Определите ключевых, прямых и косвенных конкурентов		
№	Название	Краткое описание	ключевой	прямой	косвенный
1	Компания 1		+	+	
2	Компания 2		+		+
3	Компания 3				+
4	Компания 4			+	
5	Компания 5		+	+	
6	Компания 6		+	+	

Также следует провести количественный анализ продаж конкурентов, что можно сделать посредством дневных и вечерних закупок и сравнения номеров чеков. Если у конкурента несколько касс, соответственно, цифру в разнице номеров чеков необходимо умножить на количество касс в зале и отнять 20% (это естественный простой кассы). Однако такой способ не применим абсолютно для всех.

Второй этап – оценка интенсивности конкуренции. На этом этапе важно определить, какой тип конкуренции сложился в отрасли. Конкуренция в отрасли может быть высокоинтенсивной и слабой. Если рынок характеризуется слабой конкуренцией, он статичен и редко подвержен изменениям. Чем больше активных конкурентов, тем чаще меняются условия сосуществования. На таком рынке важно:

- владеть оперативной информацией о деятельности конкурентов;
- уметь оперативно реагировать на их действия.

Примером высокоинтенсивного рынка служит отрасль портативной электроники.

Третий этап – создание профиля конкурента. На этом этапе необходимо получить прейскуранты конкурента и составить его товарный профиль, выделить его якорные (ключевые) позиции, которые обеспечивают самую высокую долю продаж (таблица 7).

Таблица 7 - Профиль конкурента

Конкуренты	товарная группа	товарная группа	товарная группа	товарная группа
Ваша Компания	+		+	+
Конкурент А	+	+	+	+
Конкурент Б	+	+	+	
Конкурент В	+	+	+	
Конкурент Г	+		+	
Конкурент Д	+	+	+	
Конкурент Е	+	+	+	
<b>Вывод:</b>				

Зеленым в таблице выделяется ключевой продукт, а розовым – совпадение ассортиментной позиции.

Четвертый этап – анализ свойств якорных товаров.

Пятый этап – анализ ценовой составляющей. На этом этапе необходимо сравнить цены на товары. Для удобства следует разбить конкурентов по следующим ценовым сегментам:

- эконом;
- средний;
- средний плюс;
- высокий;
- премиум.

Некоторые из сегментов могут быть пустыми. Далее необходимо выявить цены на товары и определить их нижние и верхние границы, а также среднюю цену (таблица 8).

Шестой этап – определение рыночных позиций конкурентов. На данном этапе следует выявить то, что знает о конкурентах потребитель, что возможно сделать на основе опросов.

Такие опросы должны включать в себя следующие пункты:

- насколько конкурент известен;
- что о нем знает потребитель;
- насколько дорогой или недорогой конкурент;
- насколько качественную продукцию предлагает конкурент;
- какое послепродажное обслуживание;

Таблица 8 - Анализ цен конкурентов

Конкуренты	Самая низкая цена	Самая высокая цена	Средняя цена
<b>Ваша компания</b>	51	69	55
Конкурент А	40	90	53
Конкурент Б	68	73	71
Конкурент В	65	70	67
Конкурент Г	25	36	28
Конкурент Д	44	89	54
Конкурент Е	150	155	151

какая продукция предлагается конкурентом – товар специализированного или общего назначения;

насколько реклама конкурента соответствует предлагаемой им продукции;

как часто покупатель приобретает продукцию конкурента.

Полученные данные следует свести в таблицу 9.

Таблица 9 - Определение рыночных позиций конкурентов

Параметры	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Обещание потребителю			
Ассоциации потребителя			
Восприятие цены (дорогой/дешевый)			
Оценка качества продукции			
Частота обращения клиента			
Известность компании в %			
Известность продукта в %			
Лояльность к продукту в %			

Седьмой этап – оценка методики привлечения клиентов и рекламирования. На этом этапе необходимо выявить методы, с помощью которых конкурент привлекает покупателей (таблица 10).

Восьмой этап – выявление потребительского портрета клиентов конкурента. Для этого необходимо использовать все ранее полученные знания о продукте, его цене и качествах, о рекламе конкурента и местах ее размещения. Выявляются следующие параметры целевой аудитории:

- возраст и пол;
- доходность;
- состав семьи;
- сфера деятельности;
- критерии выбора продукта;

- психографические характеристики (консерваторы или новаторы, зависимость от импульсных решений, ключевой стимул, степень подверженности рекламному влиянию и т.д.).

Все это поможет определить опрос потребителей, который при условии малого бюджета можно провести своими силами в социальных сетях.

Таблица 10 - Оценка методики привлечения клиентов и рекламирования

Параметр	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Бюджет, тыс. руб.			
Прямое ТВ	<i>бюджет, тыс. руб.</i>	+	
	<i>SOV</i>	<i>краткое описание</i>	
Региональное ТВ	<i>бюджет, тыс. руб.</i>		
	<i>SOV</i>		
Интернет	<i>бюджет, тыс. руб.</i>	+	
	<i>охват, тип присутствия</i>	<i>краткое описание</i>	
Наружная реклама	<i>бюджет, тыс. руб.</i>		
	<i>охват, тип присутствия</i>		
Пресса	<i>бюджет, тыс. руб.</i>		
	<i>SOV</i>		
Выставки и профмероприятия	<i>бюджет, тыс. руб.</i>	+	
	<i>охват, тип присутствия</i>	<i>краткое описание</i>	
Регионы продвижения			
Примеры акций	<i>краткое описание</i>		
Периодичность акций	<i>краткое описание</i>		
Мин и Макс скидка	<i>% или руб.</i>		
Бонусные программы			
Программы лояльности			

*Sov* – доля рекламного воздействия

Девятый этап – оценка подхода и технологичности конкурента. Данный этап состоит в том, чтобы понять, какими средствами обладает конкурент, какой у него запас финансирования, насколько основательно он подходит к выбору своей продукции. Например, при фундаментальном подходе и годовом товарном запасе предприятие становится более конкурентоспособным, чем те, организации, которые полученную прибыль от продажи одной партии товара тут же используют для приобретения следующей партии. В целом, задачи данного этапа сводятся к выявлению:

- зарплаты, которую предлагает конкурент;
- технологий и оборудования, которые используются конкурентом;
- квалификации сотрудников конкурентов;
- суммы средств, которую может привлечь конкурент для оперативного реагирования.

Десятый этап – проведение SWOT-анализа. Результаты такого анализа по каждому конкуренту позволяют:

выявить сильные стороны;  
 определить степень влияния сильных и слабых сторон конкурента на деятельность исследуемого предприятия;  
 выявить возможности для анализируемого предприятия.

### 3.1.5 SWOT -анализ

SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы).

Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в S и W, а внешняя – в O и T.

**При использовании SWOT-анализа другие методы анализа применяться не могут. В случае необходимости применения других методов анализа SWOT-анализ не используется.**

Методология SWOT-анализа предполагает, во-первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз, и, во-вторых, установление связей между ними. Методика проведения SWOT-анализа используется при разработке стратегии развития предприятия.

Простейшая форма представления результатов SWOT-анализа предлагается в таблице, где фиксируются основные элементы по представленным четырем категориям (таблица 11).

Таблица 11 - Простейшая форма представления результатов SWOT-анализа

	Внутренние (внутренние элементы, напрямую относящиеся к рассматриваемым покупателям; должны быть максимально сужены)	Внешние (внешние элементы, относящиеся к различным сферам среды, таким как законодательство, политика, регулирование, общество, экономика, технология)
+	СИЛЫ (Strengths)	ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)
–	СЛАБОСТИ (Weaknesses)	УГРОЗЫ (Threats)

Необходимо четко различать элементы SWOT: силы, слабости, возможности, угрозы. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты организации, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с рыночной средой и неподвластны влиянию организации.

Нужно включать в анализ сильные и слабые стороны в том виде, как они воспринимаются конкурентами и потребителями (покупателями). Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. В анализ надо включать только те преимущества и слабости, которые существенно могут влиять на рынок.

Комбинации элементов SWOT-анализа и образованные ими определенные стратегии:

1. Комбинация «возможности – сильные стороны» образуют стратегию развития.

2. Комбинация «возможности – слабые стороны» образует стратегию для внутренних преобразований.

3. Комбинация «угрозы – слабые стороны» рассматривается как ограничение стратегического развития.

4. Комбинация «угрозы – сильные стороны» используется как стратегия потенциальных преимуществ.

Возможные сильные и слабые стороны SWOT-анализа

*Сильными сторонами* организации считают:

Наличие необходимых финансовых ресурсов;

Умение профессионально выдерживать конкуренцию;

Статус признанного лидера;

Наличие собственных технологий;

Относительно низкие затраты;

Эффективную рекламу;

Опыт инноваций и инновационную активность;

Надежный профессиональный менеджмент;

Эффективные производственные мощности;

Финансовую устойчивость и платежеспособность.

*К слабым сторонам* организации могут быть отнесены:

Отсутствие четкой стратегии;

Ухудшение условий труда;

Устаревшие производственные мощности;

Низкая рентабельность или отсутствие прибыли;

Недостаток требуемых навыков и профессионализма;

Проблемы управления операциями;

Отставание в обновлении продукции, товаров, работ, услуг;

Слишком узкая номенклатура реализуемой продукции, товаров, работ, услуг;

Неблагоприятная репутация или недостаточно сформировавшийся имидж;

Недостаточно налаженная работа по сбыту, неустойчивые каналы сбыта;

Высокая в сравнении с конкурентами удельная себестоимость;

Низкая платежеспособность.

*Возможности* в SWOT-анализе могут рассматриваться как факторы, оказывающие благоприятное воздействие:

Высокий спрос на продукцию;

Появление дополнительных групп потребителей;

Расширение номенклатуры продаж;

Выход на новый рынок или сегмент;

Возможность привлечения инвесторов;



Падение торговых барьеров, затрудняющих доступ к привлекательным международным рынкам;

Увеличение темпов роста рынка.

*Угрозы* – факторы, способные нанести ущерб данной организации:

Неплатежеспособность покупателей;

Высокий уровень налогообложения;

Существенное расширение сети мощных конкурентов;

Рост продаж товаров-заменителей;

Снижение темпов роста рынка;

Высокий процент коммерческого кредита;

Неблагоприятные изменения в обменных курсах валют;

Спад в экономике;

Протекционистские мероприятия со стороны иностранных государств по защите собственных производителей;

Неблагоприятные изменения во вкусах и предпочтениях потребителей;

Неблагоприятные демографические изменения.

Пример формы SWOT-анализа приведен в таблице 12.

Таблица 12. - Пример усложненной формы SWOT-анализа

		<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- принципиально новая конструкция</li> <li>- качественные материалы</li> <li>- качество обработки</li> <li>- увеличение надежности работы оборудования за счет увеличения срока службы вентиля</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- консерватизм потребителей</li> <li>- не испытан в работе</li> <li>- цены выше конкурентов</li> </ul>
<b>Возможности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Износ и большая потребность в замене оборудования</li> <li>- В случае принятия рынком вохода на большие объемы</li> </ul>	<p><b>Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Возможностей</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стать основным поставщиком в данном плане запорной арматуры для энергокомпаний</li> <li>- Разработка новых продуктов для завоеванных рынков</li> </ul>	<p><b>Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Возможностей</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Испытание в работе и получение положительных заключений</li> <li>- Снижение цен за счет увеличения объемов</li> </ul>
<b>Угрозы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение срока вохода на рынок при неудовлетворительных результатах испытаний</li> <li>- Повышение цен на материалы</li> <li>- Противодействие со стороны конкурентов: снижение цен, разработка новой конструкции</li> </ul>	<p><b>Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Угроз</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Продвижение продукции с акцентированием на достоинствах</li> <li>- Доработка конструкции</li> <li>- Снижение цен за счет увеличения объемов</li> </ul>	<p><b>Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Угроз</b></p> <p>Анализ ситуации с возможными решениями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дальнейшая проработка</li> <li>- закрытие проекта</li> </ul>

### 3.1.6 Матрица БКГ

**Матрица БКГ** (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке.

Являясь простым, но эффективным инструментом, она позволяет выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия. Построив матрицу БКГ, менеджер или маркетолог получает наглядную картину, на основе которой он может принять реше-

ние о том, какие товары (подразделения, ассортиментные группы) стоит развивать и беречь, а какие следует ликвидировать (рисунок 4).

Поэтапное построение матрицы БКГ сводится к следующему:

1. Сбор исходных данных.

Прежде всего, необходимо составить список тех товаров, подразделений или компаний, которые будут анализироваться с помощью матрицы БКГ. Затем для них нужно собрать данные по объемам продаж и/или прибыли за определенный период (например, за прошедший год). Также потребуются такие же данные по продажам ключевого конкурента (или ряда крупнейших конкурентов).



Рисунок 4 – Матрица БКГ

Для наглядности данные можно представить в форме таблицы 13 .

Таблица 13 - Исходная информация для анализа данных по объемам продаж

Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента за 2014 г.,
	2013 г.	2014 г.	
<b>Продукт А</b>	520	525	624
<b>Продукт В</b>	627	729	805
<b>Продукт С</b>	805	950	900
<b>Продукт D</b>	954	926	835

## 2. Вычисление темпа роста рынка за год.

На этом этапе необходимо рассчитать годовое увеличение объемов продаж (выручки) или объемов прибыли. Можно рассчитать и увеличение выручки, и увеличение прибыли за год, а затем вычислить среднее значение. В общем, требуется рассчитать темп роста рынка (таблица 14).

## 3. Вычисление относительной доли рынка.

Рассчитав темп прироста рынка для анализируемых продуктов (подразделений) необходимо для них же подсчитать относительную рыночную долю.

Таблица 14 - Темп роста рынка

Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента за 2014 г.,	Темп роста рынка
	2013 г.	2014 г.		
<i>Продукт А</i>	520	525	624	101,0%
<i>Продукт В</i>	627	729	805	116,3%
<i>Продукт С</i>	805	950	900	118,0%
<i>Продукт D</i>	954	926	835	97,1%

Существует несколько способов таких расчетов. Классический вариант – взять объем продаж анализируемого продукта компании и поделить ее на объем продаж аналогичного продукта главного (ключевого, сильнейшего) конкурента. Например, объем продаж исследуемого товара за определенный период – 5 млн. руб., а сильнейшего конкурента, реализующего подобный товар, за тот же период – 20 млн. руб. Тогда относительная доля рынка нашего товара будет – 0,25 (5 млн. руб. / 20 млн. руб.), или 25% (0,25 x 100%) (таблица 15).

Таблица 15 - Относительная доля рынка товара

Товар	Выручка, тыс. руб.		Объем продаж ключевого конкурента за 2014 г.,	Показатели	
	2013 г.	2014 г.		Темп роста рынка	Относительная доля рынка
<i>Продукт А</i>	520	525	624	101,0%	84,1%
<i>Продукт В</i>	627	729	805	116,3%	90,6%
<i>Продукт С</i>	805	950	900	118,0%	105,6%
<i>Продукт D</i>	954	926	835	97,1%	110,9%

#### 4. Построение матрицы БКГ.

На четвертом последнем этапе производится построение матрицы Бостонской консалтинговой группы (рисунок 5).

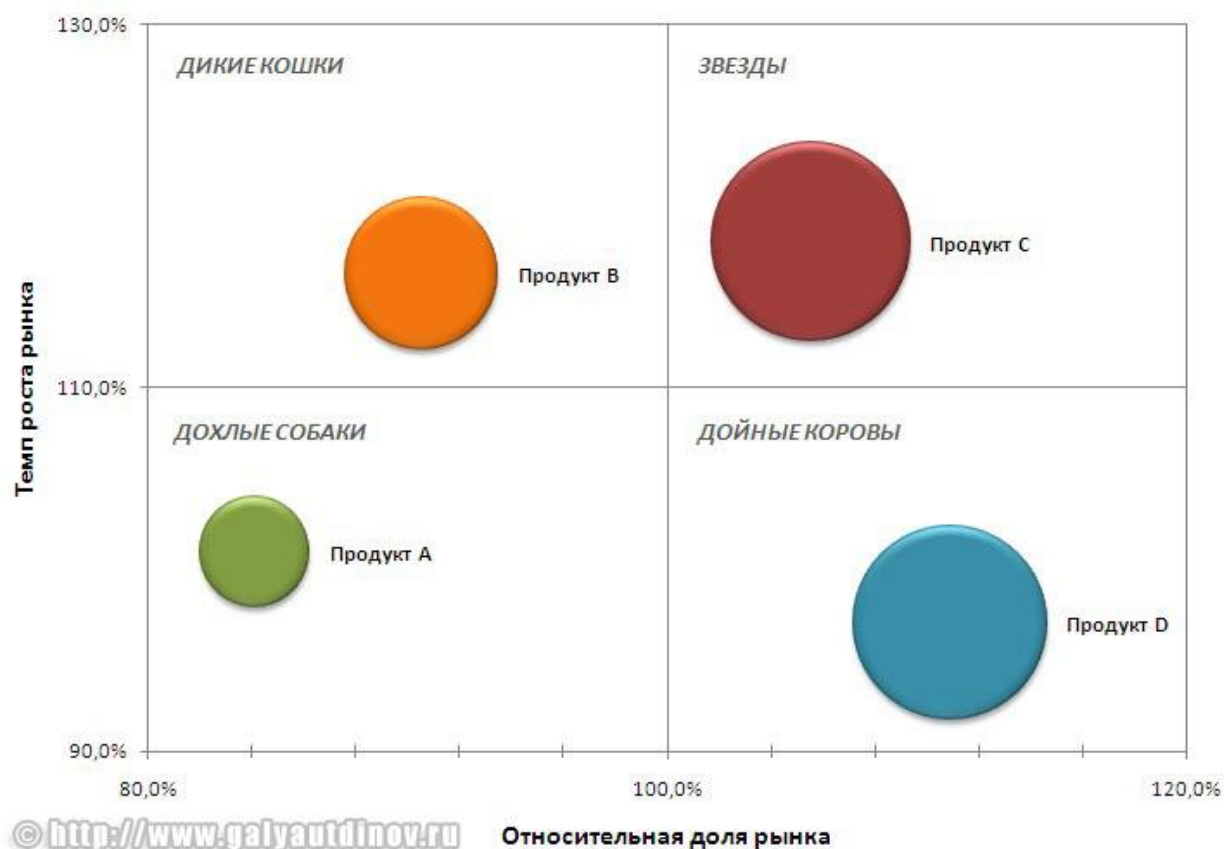


Рисунок 5 - Построение матрицы БКГ для исследуемых продуктов

В идеале диаметр каждого круга должен быть пропорционален прибыли или выручке, соответствующей данному товару.

**ЗВЕЗДЫ.** Они обладают самыми высокими темпами рыночного роста и занимают наибольшую долю на рынке. Они популярны, привлекательны, перспективны, быстро развиваются, но при этом требуют значительных инвестиций. С течением времени рост «Звезд» начинает замедляться и тогда они превращаются в «Дойных коров».

**ДОЙНЫЕ КОРОВЫ** (они же «Денежные мешки»). Для них характерна большая доля рынка, при низком темпе его роста. Затратных инвестиций «Дойные коровы» не требуют, принося при этом стабильный и высокий доход. Этот доход компания использует для финансирования других продуктов. Отсюда и название, эти продукты буквально «доят».

**ДИКИЕ КОШКИ** (известные также как «Темные лошадки», «Трудные дети», «Проблемы» или «Знаки вопроса»). У них относительная доля рынка маленькая, но темпы роста продаж – высокие. Чтобы увеличить их рыночную долю требуются большие усилия и затраты. Поэтому компания должна провести тщательный анализ матрицы БКГ и оценить, способны ли «Темные лошадки» стать «Звездами», стоит ли в них вкладываться.

ДОХЛЫЕ СОБАКИ (или «Хромые утки», «Мертвый груз») характеризуются низкой относительной долей на рынке, а также низкими темпами роста рынка. Доход, приносимый ими, и рентабельность малы. Обычно они самокупаются. От «Дохлых собак» следует избавляться или хотя бы прекратить их финансирование, если без них можно обойтись.

#### ВЫВОДЫ ПО МАТРИЦЕ БКГ.

Построив и проанализировав матрицу Бостонской консалтинговой группы, по ней можно сделать ряд выводов (рисунок 6):

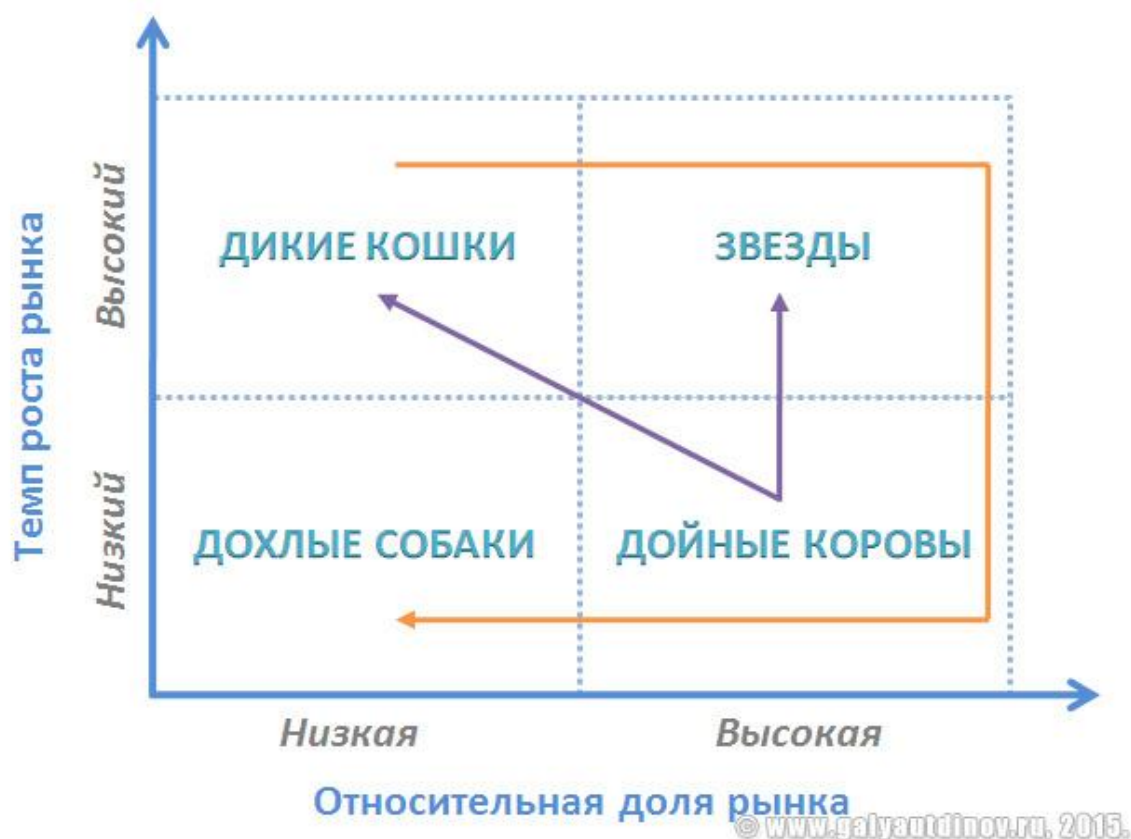


Рисунок 6 – Выводы по матрице БКГ

1. Следует принять управленческие и коммерческие решения в отношении следующих групп матрицы БКГ: а) Звезды – сохранение лидирующих позиций; б) Дойные коровы – получение максимально возможной прибыли в течение как можно более длительного периода времени; в) Дикие кошки – для перспективных продуктов инвестирование и развитие; г) Дохлая собака – прекращение их поддержки и/или уход с рынка (снятие с производства).

2. Следует принять меры по формированию сбалансированного портфеля по матрице БКГ. В идеале такой портфель состоит из товаров 2 видов: а) товары, приносящие компании доход в настоящее время. Это «Дойные коровы» и «Звезды». Полученные от них денежные средства (в первую очередь от «Дойных коров») можно вкладывать в развитие компании; б) товары, которые обеспечат компании доход в будущем, - это перспективные «Дикие кошки». В настоящее время они могут приносить очень маленький доход, не приносить его вовсе или даже быть убыточными (из-за инвестиций в их развитие). Но в будущем, при благоприятных условиях, эти «Дикие кошки» ста-

нут «Дойными коровами» или «Звездами» и начнут приносить хороший доход.

*Преимущества матрицы БКГ:* продуманная теоретическая основа (вертикальной оси соответствует жизненный цикл товара, горизонтальной – эффект масштаба производства); объективность оцениваемых параметров (темп роста рынка, относительная доля рынка); простота построения; наглядность и понятность; большое внимание уделяется денежным потокам.

*Недостатки матрицы БКГ:* трудно четко определить долю рынка; оцениваются только два фактора, тогда как другие не менее важные упускаются из рассмотрения; не все ситуации можно описать в рамках 4-х исследуемых групп; не работает при анализе отраслей с низким уровнем конкуренции; почти не учитывается динамика показателей, тренды.

Матрица БКГ позволяет выработать стратегические решения, но не позволяет выработать тактические решения для реализации этих стратегий.

### 3.2 Анализ деятельности предприятия

Анализ деятельности предприятия базируется на результатах анализа внешней среды организации, на основании чего дается краткая характеристика предприятия, определяется его миссия, цели и задачи как на ближайший период времени, так и на стратегическую перспективу.

Анализ организационной структуры предприятия должен включать графическое отображение (схему) организационной структуры выбранного предприятия. При этом студент-выпускник должен:

определить вид организационной структуры,  
выявить особенности и недостатки данной организационной структуры.

Обычно анализ деятельности организации проводится по всем направлениям ее функционирования: **общее управление, производство, маркетинг, персонал, финансы и учет.**

Кроме того, необходимо привести подробную характеристику производимой предприятием продукции, сравнив ее с продукцией конкурентов на основе анализа планов развития производства.

К основным характеристикам продукции относятся: функциональное назначение продукции, для каких целей она предназначена; примеры использования продукции; стоимость в зависимости от объемов производства; технологичность; универсальность; соответствие продукции принятым стандартам; на какой стадии находится продукт в настоящее время (идея, рабочий проект, опытный образец, серийное производство и т.п.); требования к контролю качества; требования к подготовке пользователей; требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию; имеются



ли возможности для дальнейшего развития продукта; патентно-лицензионная защита; принятая концепция ценообразования; оптимальные размеры заказов и формы оплаты; условия приобретения сырья, материалов и комплектующих; уровень запасов; производственная кооперация. Необходимо определить объемы продаж, объемы производства продукции (услуг).

### 3.2.1 Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами и эффективность их использования

Выработкой называют количество работы произведенной одним рабочим. Используя показатель выработки можно измерить различные виды работы:

- производство благ,
- предоставление услуг,
- реализацию благ.

**Условно-натуральный метод расчета производительности труда (Птун):**

$$\text{Птун} = \text{количество выпущенной продукции в усл.ед.} / \text{кол-во рабочих} \quad (7)$$

**Трудоемкость (Т):**

$$T = \text{рабочее время} / \text{количество продукции} \quad (8)$$

Исходные данные для факторного анализа объема валового выпуска продукции представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Исходные данные для факторного анализа объема валового выпуска продукции

Показатель	План	Факт	Отклонение
Валовой выпуск продукции в сопоставимых ценах, тыс.руб.	96000	100800	+4800
Среднегодовая численность производственного персонала (ЧПП)	200	202	+2
В том числе рабочих	160	165	+5
Удельный вес рабочих в общей численности работников (Уд)	80	81,68	+1,68
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	220	210	-10
Отработано часов всеми рабочими, ч	279840	270270	-9570

Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П)	7,95	7,8	-0,15
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб. (ГВ)	480	499,01	+19,01
Выработка рабочего:			
среднегодовая, тыс. руб. (ГВ')	600	610,91	+10,91
среднедневная, тыс. руб. (ДВ)	2,73	2,91	+0,18
среднечасовая, руб. (ЧВ)	343,05	372,96	+29,91
Непроизводительные затраты времени, чел.-ч	-	1367	-
Сверхплановая экономия времени (чел.-ч) за счет внедрения:	-		-
• нового оборудования		13990	
• новых технологий		8500	
• прочих инновационных мероприятий		5040	

Расчет влияния факторов на выпуск продукции способом абсолютных разниц можно представить в виде таблицы 17.

Таблица 17 - Расчет влияния факторов на выпуск продукции способом абсолютных разниц

Фактор	Алгоритм расчета	ΔВП, тыс.руб.
Изменение:		
численности персонала (ΔВП <sub>чПП</sub> )	$\Delta ВП_{чПП} = \Delta ЧПП_{\phi} * ГВ_{пл} = +2 * 480$	+960
доли рабочих в общей численности персонала (ΔВП <sub>уд</sub> )	$\Delta ВП_{уд} = ЧПП_{\phi} * \Delta Уд * ГВ'_{пл} = 202 * 0,0168 * 600$	+2036
количества отработанных дней одним рабочим (ΔВП <sub>д</sub> )	$\Delta ВП_{д} = ЧПП_{\phi} * Уд_{\phi} * \Delta Д * ДВ_{пл} = 202 * 0,8168 * (-10) * 2,73$	-4504
продолжительности рабочего дня (ΔВП <sub>п</sub> )	$\Delta ВП_{п} = ЧПП_{\phi} * Уд_{\phi} * Д_{\phi} * \Delta П * ЧВ_{пл} = 202 * 0,8168 * 210 * (-0,15) * 0,34305$	-1783
среднечасовой выработки (ΔВП <sub>чв</sub> )	$\Delta ВП_{чв} = ЧПП_{\phi} * Уд_{\phi} * Д_{\phi} * П_{\phi} * \Delta ЧВ = 202 * 0,8168 * 210 * 7,8 * 0,02991$	+8083
Итого		+4792



В таблице 18 отражен анализ использования фонда рабочего времени

Таблица 18 - Анализ использования фонда рабочего времени

Показатель	На одного рабочего		Отклонение от плана	
	план	факт	на одного рабочего	на всех рабочих
Календарное количество дней в том числе:	365	365	–	–
Праздничные и выходные дни	111	111		
Номинальный фонд рабочего времени, дни	254	254		
Неявки на работу, дни	34	44	+10	1650
В том числе:				
ежегодные отпуска	16	16	–	–
отпуска по учебе	1	2	+1	+165
отпуска по беременности и родам	3	2	–1	–165
дополнительные отпуска с разрешения администрации	5	8	+3	+495
болезни	9	11,8	+2,8	+462
прогулы	–	0,2	+0,2	+33
простои	–	4	+4	+660
Явочный фонд рабочего времени, дн.	220	210	–10	–1650
Продолжительность рабочей смены, ч	8	8	–	–
Предпраздничные сокращенные дни, ч	9	9	–	–
Льготное время подросткам, ч	2	2,4	+0,4	+66
Перерывы в работе кормящих матерей	3	5	+2	+328

Внутрисменные простои, ч	–	30,6	+30,6	+5049
Полезный фонд рабочего времени	1749	1638	–111	–18315
Сверхурочно отработанное время, ч	–	9	+9	+1485
Непроизводительные затраты рабочего времени, ч		8,3	+8,3	+1367

Таким образом, часть потерь  $((495+33+660)*7,95+5049 = 14494 \text{ ч})$  вызвана субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения администрации, прогулы, простои, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Недопущение их равнозначно высвобождению 8 работников  $(14494 : 1749)$ .

Сокращение потерь рабочего времени ( $\Delta ВП$ ) — один из резервов увеличения выпуска продукции. Чтобы подсчитать его, необходимо потери рабочего времени ( $ПРВ$ ) по вине предприятия умножить на плановую среднечасовую выработку продукции ( $ЧВ_{пл}$ ).

$$\Delta ВП = ПРВ * ЧВ_{пл} = (14494 + 1369,5) * 343,05 \text{ руб.} = 5441 \text{ тыс.руб.}$$

Однако необходимо учитывать, что потери рабочего времени не всегда приводят к уменьшению объема производства продукции, так как они могут быть компенсированы повышением интенсивности труда работников. Поэтому при анализе использования трудовых ресурсов существенное внимание должно быть уделено показателям производительности труда.

Среднегодовую выработку продукции одним работником можно представить в виде произведения следующих факторов:

$$ГВ_{пл} = Уд \cdot Д \cdot П \cdot ЧВ. \quad (9)$$

Расчет влияния этих факторов производится одним из способов детерминированного факторного анализа.

Рассчитаем влияние факторов на среднегодовую выработку продукции одним работником (таблица 19).

Таблица 19 - Расчет влияния факторов на среднегодовую выработку продукции одним работником

Фактор	Алгоритм расчета	ΔГВ, тыс.руб.
Изменение:		
доли рабочих в общей численности ЧПП	$\Delta ГВ_{уд} = \Delta Уд * ГВ'_{пл} =$ $= 0,0168 * 600$	+10,08
количества отработанных дней одним рабочим	$\Delta ГВ_{д} = У_{дф} * \Delta Д * ДВ_{пл} =$ $= 0,8168 * (-10) * 2,73$	-22,29
продолжительности рабочего дня	$\Delta ГВ_{п} = У_{дф} * Д_{ф} * \Delta П * ЧВ_{пл} =$ $= 0,8168 * 210 * (-0,15) * 0,34305$	-8,83
среднечасовой выработки	$\Delta ГВ_{чв} = У_{дф} * Д_{ф} * П_{ф} * \Delta ЧВ =$ $= 0,8168 * 210 * 7,8 * 0,02991$	+40,02
Итого		+18,98

Таким образом, среднегодовая выработка работника предприятия выше плановой на 19 тыс.руб. Она возросла на 10 тыс.руб. в связи с увеличением доли рабочих в общей численности производственного персонала и на 40 тыс.руб. за счет повышения среднечасовой выработки рабочих. Отрицательно на ее уровень повлияли сверхплановые целодневные и внутрисменные потери рабочего времени, в результате она соответственно уменьшилась на 22,29 и 8,83 тыс.руб.

Аналогичным образом анализируется **изменение среднегодовой выработки рабочего**, которая зависит от количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки:

$$ГВ = Д * П * ЧВ. \quad (10)$$

$$\Delta ГВ_{д} = \Delta Д * П_{пл} * ЧВ_{пл} = -10 * 7,95 * 0,34305 = -27,27 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta ГВ_{п} = Д_{ф} * \Delta П * ЧВ_{пл} = 210 * (-0,15) * 0,34305 = -10,81 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta ГВ_{чв} = Д_{ф} * П_{ф} * \Delta ЧВ = 210 * 7,8 * 0,02991 = +48,99 \text{ тыс. руб.}$$

---

Итого +10,9 тыс.руб.

Также необходимо учесть изменение среднечасовой выработки как одного из основных показателей производительности труда и фактора, определяющего уровни среднедневной и среднегодовой выработка рабочих. Величина этого показателя зависит от многих факторов: степени механизации и автоматизации производственных процессов, квалификации рабочих, их трудового стажа и возраста, организации труда, техники и технологии производства, экономических условий хозяйствования и др.

**Изменение уровня среднечасовой выработки** за счет определенного фактора ( $\Delta ЧВ_{xi}$ ) можно рассчитать по следующей формуле:

$$\Delta ЧВ_{xi} = \frac{\Delta ФРВ_{xi}}{100 - \Delta ФРВ_{xi}} \cdot ЧВ_0; \quad (11)$$

где  $\Delta ФРВ_{xi}$  – процент относительного сокращения фонда рабочего времени за счет проведения определенного мероприятия.

Согласно данных таблицы 16, внедрение нового оборудования позволило сократить затраты труда на 13990 чел.–ч., или на 5,0 %, из–за чего уровень среднечасовой выработки повысился на 5,26 % или на 18 руб.

$$\Delta ЧВ_{xi} = \frac{5}{100 - 5} \cdot 343,05 = 18,0 \text{ руб.}$$

В связи с внедрением новых технологий затраты труда на производство продукции сократились 8500 ч, или на 3,04 %. Из–за этого уровень среднечасовой выработки повысился на 3,13 %, или на 10,8 руб.

$$\Delta ЧВ_{xi} = \frac{3,04}{100 - 3,04} \cdot 343,05 = 10,8 \text{ руб.}$$

За счет прочих инновационных мероприятий затраты труда уменьшились на 5040 чел.–ч, или 1,8 %, в результате чего среднечасовая выработка повысилась на 1,836 % или на 6,3 руб.

$$\Delta ЧВ_{xi} = \frac{1,8}{100 - 1,8} \cdot 343,05 = 6,3 \text{ руб.}$$

Непроизводительные затраты труда из–за брака в работе составили 1367 ч., что вызвало снижение уровня среднечасовой выработки на 0,49 %, или на 1,7 руб.

$$\Delta ЧВ_{xi} = - \left( \frac{0,49}{100 - 0,49} \right) \cdot 343,05 = -1,7 \text{ руб.}$$

Аналогичным образом рассчитывают влияние и других факторов с последующим обобщением результатов анализа.

Для того чтобы узнать, как за счет этих факторов изменилась среднегодовая выработка рабочих, необходимо полученные приросты среднечасовой выработки умножить на фактическое количество отработанных человеко-часов одним рабочим:

$$\Delta GB'_{x_i} = \Delta ЧВ_{x_i} \cdot Д_1 \cdot П_1. \quad (12)$$

Для определения их влияния на среднегодовую выработку работника нужно полученные приросты среднегодовой выработки рабочих умножить на фактический удельный вес рабочих в общей численности производственного персонала:

$$\Delta GB_{x_i} = \Delta GB'_{x_i} \cdot У\partial_1. \quad (13)$$

Чтобы рассчитать влияние этих факторов на изменение объема выпуска продукции, следует прирост среднегодовой выработки работника за счет  $i$ -го фактора умножить на фактическую среднесписочную численность производственного персонала:

$$\Delta ВП_{x_i} = \Delta GB_{x_i} \cdot ЧПП_1. \quad (14)$$

Результаты факторного анализа представим в виде таблицы 20.

Таблица 20- Результаты факторного анализа

Фактор	$\Delta ЧВ_{x_i}$	$\Delta GB^P_{x_i}$	$\Delta GB^П_{x_i}$	$\Delta ВП_{x_i}$
1.1. Численность персонала				+960
1.2. Доли рабочих в общей численности персонала			+10,08	+2036
1.3. Количество отработанных дней одним рабочим		-27,27	-22,29	-4504
1.4. Продолжительность рабочего дня		-10,81	-8,83	-1783
1.5. Среднечасовая выработка		+48,99	+40,02	+8083
Итого		+10,91	+18,98	+4792

2.1. Повышение технического уровня производства	+18,0			
2.2. Совершенствования технологии	+10,8			
2.3. Прочие инновационные мероприятия	+6,3			
Итого	+35,1			

**Коэффициент текучести кадров** рассчитывается следующим образом:

$$K_T = (K_y / \text{Ч}_{\text{ср}}) * 100, \quad (15)$$

где  $K_T$  – коэффициент текучести кадров;  
 $K_y$  – количество уволенных работников (по собственному желанию и за нарушения);  
 $\text{Ч}_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность персонала.

**Коэффициент оборота по приему** представляет собой отношение числа принятых за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников и определяется по формуле:

$$K_p = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{Ч}_{\text{ср}}, \quad (16)$$

где  $K_p$  – коэффициент оборота по приему;  
 $\text{Ч}_{\text{пр}}$  – количество принятых работников за отчетный период;  
 $\text{Ч}_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность работников за отчетный период.

**Коэффициент оборота по увольнению** рассчитывают как отношение уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников по формуле:

$$K_y = \text{Ч}_y / \text{Ч}_{\text{ср}}, \quad (17)$$

где  $K_y$  – коэффициент оборота по увольнению;  
 $\text{Ч}_y$  – количество уволенных работников за отчетный период;  
 $\text{Ч}_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность работников за отчетный период.

**Коэффициент общего оборота** представляет собой отношение суммарного числа принятых и уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников и определяется по формуле:

$$K_o = (\text{Ч}_{\text{пр}} + \text{Ч}_y) / \text{Ч}_{\text{ср}}, \quad (18)$$

где  $K_o$  – коэффициент общего оборота.

**Коэффициент восполнения** характеризует восполнение работников, уволившихся из организации по различным основаниям, вновь принятыми и рассчитывается путем деления численности принятых работников в отчетном периоде на численность работников, уволенных за этот период:

$$K_v = Ч_{пр} / Ч_u, \quad (19)$$

где  $K_v$  – коэффициент восполнения работников.

**Коэффициент постоянства кадров** определяют как отношение численности работников, проработавших в организации в течение всего года (с 1 января по 31 декабря), к средней за этот период списочной численности работников по формуле:

$$K_{пос} = Ч_r / Ч_{ср}, \quad (20)$$

где  $K_{пос}$  – коэффициент постоянства кадров;

$Ч_r$  – численность работников, проработавших в организации в течение всего года;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность работников за этот период.

**Возможные потери рабочего времени по причине текучести** могут быть рассчитаны по следующей формуле:

$$П_v = (П_t / 100) \times Ч_{п} \times Ф_v, \quad (21)$$

где  $П_v$  – потери рабочего времени по причине текучести;

$П_t$  – возможное повышение производительности труда (принимается прирост производительности труда, достигнутый в организации);

$Ч_{п}$  – численность работников, принятых в течение года;

$Ф_v$  – расчетный фонд рабочего времени одного рабочего за год.

на основе явочной численности и статистических данных по соотношению номинального и реального фондов рабочего времени за предыдущие периоды определяется **необходимая расчетная списочная численность работников:**

$$Ч_{рс} = Ч_я \times K_c, \quad (22)$$

где  $Ч_{рс}$  – реальная списочная численность;

$Ч_я$  – явочная численность;

Кс - коэффициент списочного состава (равняется номинальному фонду рабочего времени, деленному на фактическое число рабочих дней в данном периоде). Коэффициент списочного состава также называют коэффициентом перехода из явочной численности в списочную.

Получить подтверждение необходимости применения **коэффициента перехода** можно, проанализировав в любой организации эффективный фонд рабочего времени. Для этого необходимо взять статистику по персоналу за полный календарный год и оценить:

1. **Календарный фонд рабочего времени (Тк)**, который равен числу календарных дней за определенный календарный период (месяц, квартал, год). Он может быть рассчитан на всю численность рабочих, группу рабочих предприятия (цеха, участка) и в среднем на одного рабочего (в чел/днях или чел/часах):

$$Тк = Дк \times Рсс \text{ (чел/дней)} \quad (23)$$

$$Тк = Дк \times Рсс \times Пс \text{ (чел/часов)}, \quad (24)$$

где Дк - число календарных дней в данном периоде;

Рсс - среднесписочная численность рабочих в данном периоде (чел.);

Пс - средняя установленная продолжительность смены (час).

2. **Табельный (номинальный) фонд рабочего времени (Тт)** определяется как разность между календарным фондом рабочего времени рабочих (в чел/днях или чел/часах) и количеством праздничных (Тп) и выходных (Тв) чел/дней (чел/часов):

$$Тт = (Тк - Тп - Тв), \text{ чел/дней} \quad (25)$$

$$Тт = (Тк - Тп - Тв) \times Рсс \times Пс, \text{ чел/часов} \quad (26)$$

3. **Максимально возможный фонд рабочего времени (Тмах)** характеризует потенциальную величину максимально возможного для использования фонда рабочего времени рабочих в данном периоде, кроме выходных, праздничных дней и времени на очередные и дополнительные отпуска (То), и определяется:

$$Тмах = Тк - (Тп + Тв + То) \times Рсс \text{ (чел/дней)} \quad (27)$$

$$Тмах = (Тт - То) \times Рсс \text{ (чел/дней)} \quad (28)$$

$$Тмах = Тк - (Тп + Тв + То) \times Рсс \times Пс \text{ (чел/часов)} \quad (29)$$



$$T_{\max} = (T_t - T_o) \times P_{\text{сс}} \times P_{\text{с}} \text{ (чел/часов)} \quad (30)$$

4. **Плановый эффективный фонд рабочего времени (Т<sub>рв</sub>)** меньше максимально возможного фонда на величину планируемых невыходов рабочих на работу по уважительным причинам (невыходы на работу по болезни и родам, время на выполнение государственных и общественных обязанностей, продолжительность учебных отпусков и др.). Продолжительность планового эффективного фонда рабочего времени может быть определена на основе баланса рабочего времени по следующей формуле:

$$T_{\text{рв}} = (T_{\text{к}} - T_{\text{в}} - T_{\text{п}} - T_{\text{о}} - T_{\text{б}} - T_{\text{у}} - T_{\text{г}} - T_{\text{пр}}) \times P_{\text{см}} - (T_{\text{км}} + T_{\text{п}} + T_{\text{с}}) \text{ (чел/часов)}, \quad (31)$$

где  $T_{\text{к}}$  - количество календарных дней в году;

$T_{\text{б}}$  - невыходы на работу по болезни и родам (дни);

$T_{\text{у}}$  - продолжительность учебных отпусков (дни);

$T_{\text{г}}$  - время на выполнение государственных и общественных обязанностей (дни);

$T_{\text{пр}}$  - прочие неявки, разрешенные законом (дни);

$P_{\text{см}}$  - продолжительность рабочей смены (часы);

$T_{\text{км}}$  - потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня кормящим матерям (часы);

$T_{\text{п}}$  - потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня подросткам (часы);

$T_{\text{с}}$  - потери рабочего времени в связи с сокращенным рабочим днем в предпраздничные дни (часы).

Количество нерабочих дней по уважительным причинам определяется, как правило, на основе средних данных отчета за прошедший год и в соответствии с законодательством по труду.

Для анализа качественного использования рабочего времени целесообразно использовать **коэффициент реального (эффективного) фонда рабочего времени**:

$$K_{\text{рф}} = (\Phi_{\text{ф}} - P_{\text{ф}}) / (\Phi_{\text{пл}} - P_{\text{пл}}), \quad (32)$$

где  $K_{\text{рф}}$  - коэффициент реального (эффективного) фонда рабочего времени;

$P_{\text{ф}}$ ,  $P_{\text{пл}}$  - потери рабочего времени в отчетном и базисном периодах;

$\Phi_{\text{ф}}$ ,  $\Phi_{\text{пл}}$  - расчетный фонд рабочего времени в отчетном и базисном периодах.

### 3.2.2 Объем продаж

**Прогнозируемый объем продаж (прогнозируемая выручка от реализации)** – уровень продаж, которого планирует достичь организация при выбранной маркетинговой стратегии и предположениях о конкурентной среде. Обычно продажи прогнозируются в виде доли от оценочной емкости рынка. Прогнозируемый объем продаж отражает размер выбранного организацией целевого рынка и разработанный для этого рынка маркетинг-микс. Прогноз отражает как количество конкурентов, так и интенсивность конкуренции на рынке.

По методу цепного показателя, осуществляется прогноз объема продаж (Таблица 21).

Таблица 21 - Прогноз объема продаж

Оценка общего числа потенциальных покупателей	1 000 000 чел.
Размер целевого рынка (25% от общего числа покупателей)	x 0,25
Охват дистрибуцией и коммуникациями (75% целевого рынка)	x 0,75
Объем потребления (20 единиц в год)	x 20
Средняя цена единицы товара	x 10,00 руб.
<b>Всего: Прогнозируемый объем продаж*</b>	<b>37 500 000 руб.</b>
Доля рынка этого товара, занимаемого анализируемым предприятием	10%
<b>Итого: расчетная емкость рынка продажи товара исследуемого предприятия</b>	<b>3 750 000 руб.</b>

**Объем реализации продукции** определяется или по отгрузке продукции покупателям, или по оплате (выручке). Он может выражаться в сопоставимых, плановых и действующих ценах. В условиях рыночной экономики этот показатель приобретает первостепенное значение. Реализация продукции является связующим звеном между производством и потребителем. **От того, как продается продукция, какой на нее спрос на рынке, зависит и объем ее производства.**

Анализ начинается с изучения динамики выпуска и реализации продукции, расчета базисных и цепных темпов роста и прироста (таблица 22).

Таблица 22 - Динамика производства и реализации продукции (в сопоставимых ценах)

Год	Объем производства продукции, тыс.руб.	Темпы роста, %		Объем реализации, тыс.руб.	Темпы роста, %	
		базисные	цепные		базисные	цепные
1-й	90 000	100	100	89500	100	100
2-й	92 400	102,7	102,7	92600	103,4	103,4
3-й	95 800	106,4	103,6	94300	105,4	101,8
4-й	94 100	104,5	98,2	93500	104,4	99,2
5-й	100 800	112,0	107,1	96600	107,9	103,3

Из таблицы видно, что за пять лет объем производства возрос на 12 %, а объем реализации — на 7,9 %. Если за предыдущие годы темпы роста производства и реализации примерно совпадали, то за последний год темпы роста производства значительно выше темпов реализации продукции, что свидетельствует о накоплении остатков нереализованной продукции на складах предприятия и неоплаченной покупателями.

Среднегодовой темп роста (прироста) выпуска и реализации продукции можно рассчитать по среднегеометрической или среднеарифметической взвешенной.

По среднегеометрической взвешенной:

$$T_{\text{вп}} = \sqrt[n]{T_1 * T_2 * T_3 * T_4 * T_5} = \sqrt[4]{1,0 * 1,027 * 1,036 * 0,982 * 1,071} = \sqrt[4]{1,12} = 1,0287 = 102,87 \%$$

$$T_{\text{пр}} = 102,87 - 100 = 2,87 \%$$

$$T_{\text{рп}} = \sqrt[4]{1,079} = 1,0192,$$

$$T_{\text{пр}} = 101,92 - 100 = 1,92 \%$$

В приведенном примере среднегодовой темп прироста выпуска продукции составляет 2,87%, а реализации продукции — 1,92%.

**Объем продаж (общая формула):**

$$R_t(P) = T \times P, \quad (33)$$

где:  $R_t$  – общая выручка;

$P$  – объем выпуска;

$T$  – количество проданной продукции.

На основании представленной формулы видно, что общая выручка ( $R_t$ ) полностью зависит от объема выпуска ( $P$ ) товаров, работ или услуг и цены ( $T$ ) на них.

В случае, если предприятие функционирует в условиях совершенной конкуренции,  $T = \text{const}$ . В этом случае функция зависит от количества проданной продукции.

Таким образом, при расчете объема продаж необходимо учитывать величину общих издержек, т.к. издержки возрастают согласно увеличению объема производства. В итоге, объем продаж товаров, работ или услуг предприятия зависит от объема выпуска товаров, работ или услуг, т.е. количество продаж предприятия за определенный период определяется числом произведенного товара:

$$C(P) = R_t(P) - C_t(P), \quad (34)$$

где:  $C(P)$  – объем продаж;  
 $C_t(P)$  – общие издержки.

Анализ объема продаж осуществляется с целью изучения возможностей его увеличения и максимизации прибыли. Оценка достигнутых результатов является основой планирования предприятием объема производства и продаж на следующий период.

Одним из основных показателей является показатель платежеспособности ( $K_p$ ):

$$K_p = (ДС + КФВ) / КО, \quad (35)$$

где ДС - денежные средства, тыс. руб.;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.;

КО – краткосрочные обязательства, которые включают в себя кредиторскую задолженность и краткосрочные кредиты и займы, тыс. руб.

Норматив данного коэффициента 0,2 – 0,5. Чем выше этот показатель, тем быстрее предприятие может выполнить предъявляемые требования. В дополнение к показателю платежеспособности определяют коэффициенты ликвидности. Промежуточная ликвидность определяет возможность погашения краткосрочных обязательств денежными средствами, краткосрочными финансовыми вложениями и дебиторской задолженностью ( $K_{пл}$ ):

$$K_{пл} = (ДС + КФВ + ДЗ) / КО, \quad (36)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность, тыс. руб.

Норматив  $K_{пл}$  – 0,8-1,0

Коэффициент текущей ликвидности определяет возможность погашения текущими активами всех краткосрочных обязательств (Ктл):

$$K_{тл} = (ДС + КФВ + ДЗ + З) / КО, \quad (37)$$

где З – запасы предприятия, тыс. руб.

Норматив Ктл  $\pm > 2,0$ .

На заключительном этапе оцениваются показатели деловой активности и рентабельности, которые позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства (таблица 23).

Таблица 23 - Основные показатели деловой активности и методика их расчета

Наименование показателя	Методика расчета
1. Коэффициент оборачиваемости основных средств	Выручка от продаж / Среднегодовая стоимость основных средств
2. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Выручка от продаж / Дебиторская задолженность
3. Период оборачиваемости дебиторской задолженности	360 дней / Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности
4. Коэффициент закрепления дебиторской задолженности	1 / Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности
5. Коэффициент оборачиваемости запасов	Выручка от продаж / Величина запасов
6. Период оборачиваемости запасов	360 дней: Оборачиваемость запасов
7. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	Кредиторская задолженность: (Выручка от продаж: 360 дней)
8. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	Выручка от продаж / Среднегодовая величина собственного капитала
9. Коэффициент оборачиваемости активов	Выручка от продаж / Среднегодовая величина активов

Для предприятия является положительным фактором повышение оборачиваемости основных и оборотных средств, снижение длительности оборота в днях. Это означает, что предприятие эффективно использует средства и для осуществления эффективного производственного процесса ему не потребуются дополнительные средства (например, кредиты банков) для осуществления деятельности.

#### **Запас финансовой прочности:**

$$Зпд = (В - Тбд) / В \times 100\%, \quad (38)$$

где Зпд – запас финансовой прочности;  
В – выручка от продаж;  
Тбд – точка безубыточности (ден.ед.)

### **Темп роста выручки от продаж**

Коэффициент показывает, сколько процентов составляет оборот (выручка от продаж) отчетного периода в отношении к предшествующему (базисному) периоду:

$$\text{TrN} = N1 / N0, \quad (39)$$

где TrN - темп роста выручки от продаж,  
N1 – выручка от продаж в отчетном периоде;  
N0 – выручка от продаж в предыдущем (базисном) периоде.

Определение **доходности продаж** определяется в целях оценки эффективности функционирования организации. Показатель анализируется в динамике. Показывает, сколько прибыли приносит каждый рубль выручки от продаж. Обычно рассчитывается в процентах. Как и многие другие показатели, темпы роста, средние темпы роста продаж и рентабельность продаж целесообразно анализировать не только в динамике, но и в сравнении со среднеотраслевыми показателями и показателями конкурентов, что позволяет оценить деловую активность и эффективность профилирующих видов деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

$$\text{кРпр} = \text{ПП} / N, \quad (40)$$

где кРпр – доходность продаж  
ПП –прибыль от продаж  
N – выручка от продаж.

**Чистая рентабельность продаж** называется также рентабельностью продаж по чистой прибыли называется Net Profit Margin и находится как отношение чистой прибыли к выручке (объему продаж в стоимостном выражении – TR – Total Revenue). Данная рентабельность отражает, сколько копеек чистой прибыли содержится в одном рубле выручки.

$$\text{NPM} = \text{ЧП} / \text{TR}, \quad (41)$$

где ЧП – чистая прибыль;  
TR – выручка.

Оба показателя можно найти в отчете о финансовых результатах. **Выручку и чистую прибыль** можно рассчитать самостоятельно.

$$\text{TR} = P * Q, \quad (42)$$

где TR – выручка;  
P – цена (price);  
Q – число реализованных единиц продукции (объем продаж — quantity).

$$\text{ЧП} = \text{TR} - \text{ТС} - \text{ПрР} + \text{ПрД} - \text{Н}, \quad (43)$$

где ЧП – чистая прибыль;  
ТС – полная себестоимость;  
ПрР – прочие расходы;  
ПрД – прочие доходы;  
Н – сумма налогов.

Прочие доходы и расходы зависят от неосновной деятельности предприятия – это курсовые разницы, покупка/продажа ценных бумаг, участие в деятельности других предприятий через уставный капитал и т.д.

**Планирование сбыта** может происходить на основе показателей прибыли и рентабельности, необходимых фирме. Такой расчет использует понятие «точка безубыточности», которая характеризует пограничный, т.е. нулевой по прибыльности объем работы.

$$\text{ОП} = \text{ПОИ} / 1 - \text{ПИ}' \text{ (руб.)}, \quad (44)$$

где ОП – объем продаж;  
ПОИ – постоянные издержки;  
ПИ' – уровень переменных издержек в единице товара.

Знание пограничного объема, за пределами которого предприятие будет извлекать прибыль, позволяет ему определить конкретную величину сбыта.

Использование точки безубыточности может способствовать обоснованию конкретного объема продаж с учетом исходных данных по прибыли и рентабельности, а также складывающихся издержек, а также способствует обоснованию того объема, который обеспечит получение планируемых конечных результатов деятельности.

### 3.2.3 Затраты

Затраты принято делить на постоянные и переменные (таблица 24).

Таблица 24 – Постоянные и переменные затраты

постоянные	переменные
Арендная плата	Сырье и материалы
Коммунальные платежи	Топливо
Содержание здания	Заработная плата рабочих
Затраты на рекламу	Упаковка продукции
Заработная плата аппарата управления	Транспортировка продукции
Амортизация	
Затраты на страхование	
Проценты по кредиту	

На практике постоянные и переменные затраты не бывают постоянными, они постоянно изменяются в процессе предпринимательской деятельности. Поэтому в экономике их принято считать, как условно постоянные и условно переменные затраты.

*Условно постоянные затраты* — это затраты, которые не связаны с объёмом производства и реализации продукции, товаров, услуг, в процессе предпринимательской деятельности изменяющиеся как в количественном так и в качественном состоянии. Постоянные затраты могут превращаться в переменные.

*Условно переменные затраты* — это затраты, которые связаны непосредственно с объёмом производства и реализации продукции и могут меняться как в количественном, так и качественном составе.

Примеры изменений постоянных и переменных затрат представлены в таблица 25.

Таблица 25 – Условно постоянные и условно переменные затраты

Условно постоянные затраты	Условно переменные затраты
Постоянные затраты в виде арендной платы при аренде офиса могут меняться. Они могут увеличиваться или уменьшаться количественно — поднимается или снижается стоимость аренды или же изменяется арендуемая площадь. Они могут измениться и структурно: предприниматель выкупил арендуемый офис или купил свое помещение в другом месте. Количественно они могут снизиться, ведь теперь предприниматель начисляется амортизацию, а она ниже, чем арендные пла-	Переменные затраты в виде материальных расходов при производстве продукции (сырьё, материалы, комплектующие) считаются условно переменными затратами. Изменения могут происходить: — из-за изменения цен (увеличение цены поставщика в следствии инфляции, уменьшение цены в следствии изменения поставщика с более лояльными условиями), — из-за изменения технологии (применения менее дорогих видов сырья и материалов, применения дешёвых заменителей), — из-за изме-



<p>тежи. Они также могут измениться и структурно: для приобретения своего помещения предприниматель взял кредит, и теперь общая сумма постоянных затрат на содержание помещения может остаться той же, а структура — часть амортизационных отчислений, а часть проценты по кредиту.</p>	<p>нения самого производства (ранее покупаемые комплектующие на стороне, предприятие может начать производить самостоятельно). При этом часть переменных затрат перейдёт в постоянные в виде амортизации оборудования, зарплаты бригадиров и окладной части рабочих, часть затрат останется переменными в виде затрат на сырьё и материалы.</p>
<p>Заработная плата отдела бухгалтерии является постоянными затратами. Со временем объем расходов на заработную плату может увеличиваться (расширение штата в связи с увеличением операций, видов деятельности), может и уменьшаться — передача ведения бухгалтерского учета специализированной организации на аутсорсинг.</p>	<p>Переменные затраты в виде сдельной заработной платы. Такие затраты изменяются в количестве, а также в связи с изменением условий выплат: повышении или снижении норм, применении новых стимулирующих производительность труда выплат. Увеличение или же сокращение персонала и т.д. То есть размер переменных затрат изменяется на протяжении жизнедеятельности предприятия.</p>
<p>Налоговые платежи. Существуют налоги, которые также относятся к постоянным затратам: налог на имущество, ЕСН с заработной платы административного персонала, ЕНВД. Суммы этих налогов могут также изменяться в процессе деятельности. Сумма налога на имущество может увеличиваться в связи с увеличением стоимости имущества (приобретение нового имущества, переоценка стоимости), в связи с увеличением ставок налога. Может и уменьшаться (продажа имущества, переоценка стоимости). Могут изменяться и суммы других налогов, относящихся к постоянным затратам. Переход на обслуживание ведения бухгалтерии на аутсорсинг не предполагает начисления заработной платы, поэтому и ЕСН также не будет начисляться.</p>	<p>Переменные затраты в виде оплаты процентов менеджеров по продажам. Такие затраты тоже находятся постоянно в режиме изменений, так как сумма вознаграждения изменяется в зависимости от объёмов продаж. Изменения могут касаться также и самих условий выплаты вознаграждения (процентов). При достижении определённого объёма продаж проценты могут повышаться или понижаться, в результате переменные расходы будут изменяться и количественно и качественно.</p>

Постоянные затраты могут изменяться путём перевода их в переменные. Например, когда предприятие производит продукцию и часть комплектующих производит у себя же. При снижении объёмов заказов, выгоднее найти стороннего производителя и получать комплектующие от него, тем самым убрать часть постоянных расходов в виде амортизации оборудования, его обслуживания, амортизации помещений, продав его или сдав в аренду. При этом стоимость поставляемых комплектующих будет считаться полностью переменными затратами.

*Средние постоянные затраты (AFC)* представляют собой постоянные затраты, приходящиеся на единицу продукции. Они определяются путем деления постоянных затрат на количество выпускаемой продукции:

$$AFC = FC/Q. \quad (44)$$

По мере увеличения объема выпуска средние постоянные затраты будут уменьшаться.

Например, постоянные затраты производства равны 100 тыс.руб. Допустим, что первоначально объем выпускаемой продукции Q1 равен 10 единицам. Тогда  $AFC1 = 100 \text{ тыс.руб}/10 = 10 \text{ тыс.руб}$ . Затем объем выпуска увеличился до 50 единиц:  $AFC2 = 100 \text{ тыс.руб}/50 = 2 \text{ тыс.руб}$ . Если величина выпускаемой продукции увеличится до 100 единиц, то  $AFC3 = 100 \text{ тыс.руб}/100 = 1 \text{ тыс.руб}$ .

*Средние переменные затраты (AVC)* представляют собой переменные затраты, приходящиеся на единицу продукции, и получаются путем деления переменных затрат на объем выпускаемой продукции:

$$AVC = VC/Q. \quad (45)$$

*Средние общие затраты (ATC)* показывают общие затраты на единицу продукции и определяются по формуле:

$$ATC = TC/Q. \quad (46)$$

Поскольку общие затраты можно представить как сумму постоянных и переменных затрат

$$(TC = FC + VC), \quad (47)$$

величина средних общих затрат определяется как сумма средних постоянных и средних переменных затрат:

$$ATC = TC/Q = FC + VC/Q = AFC + AVC . \quad (48)$$

### Начисления на заработную плату в 2016 году

можно посмотреть по ссылкам:

<http://ip-on-line.ru/servisy/kalkulyator-zarplaty-onlajn.html>

<http://ip-spravka.ru/strahovye-vnosy-za-rabotnikov>

Размер страховых взносов на 2017 год представлен в таблице 26.

Таблица 26 - Тарифы страховых взносов на 2017 год

в ПФР на обязательное пенсионное страхование		в ФСС на страхование на случай временной нетрудоспособности и материнства (ВНиМ)		в ФФОМС на ОМС
С суммы выплат в пределах установленной предельной величины базы	С суммы превышения установленной предельной величины базы	С суммы выплат в пределах установленной предельной величины базы	С суммы превышения установленной предельной величины базы	5,1%
22%	10%	2,9%	Не начисляются	

Тарифы страховых взносов могут быть изменены в последующих годах.

### 3.2.4 Кэш флоу (cash flow)

Cash flow (пер. денежный поток) – движение денежных средств в рамках компании, проекта или продукта. Имеются в виду свободные деньги на счетах и в кассе (свободный резерв), то есть наиболее ликвидные активы. Выражается итоговым показателем с отрицательным или положительным знаком, который формируется из поступлений и платежей. Классификация денежных потоков по видам деятельности представлена в таблице 27.

Очевидно, что положительный кэш флоу лучше отрицательного. Ведь компания, имеющая на руках свободные средства, может оперативно вложить их в бизнес и получить еще больше денег и прибыли. Также это весомый аргумент для банков и кредиторов, рассматривающих возможность предоставления займа.

Таблица 27 - Классификация денежных потоков по видам деятельности

Вид деятельности	Притоки денежных средств	Оттоки денежных средств
Операционная	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поступления от продажи товаров и предоставления услуг.</li> <li>2. Поступления рентных платежей за предоставление прав, вознаграждений, комиссионных.</li> <li>3. Поступления и выплаты страховых компаний по страховым премиям, искам.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выплаты поставщикам товаров и услуг.</li> <li>2. Выплаты заработной платы работникам.</li> <li>3. Выплаты налога на прибыль, кроме налогов, относящихся к финансовой или инвестиционной деятельности.</li> </ol>
Инвестиционная	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поступления от продажи основных средств, нематериальных активов и прочих внеоборотных активов.</li> <li>2. Поступления от продажи акций других компаний, а также долей в совместных компаниях.</li> <li>3. Поступления в погашение займов, предоставленных другим сторонам.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выплаты для приобретения основных средств, нематериальных активов и прочих внеоборотных активов.</li> <li>2. Выплаты по приобретению акций или долговых инструментов других компаний, а также долей в совместных компаниях.</li> <li>3. Кредитование других сторон.</li> </ol>
Финансовая	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поступления от эмиссии акций или выпуска других долевого инструментов.</li> <li>2. Поступления от эмиссии облигаций, векселей, закладных, займов, а также от прочих финансовых инструментов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выплаты собственникам при выкупе или погашении акций компании.</li> <li>2. Выплаты в погашение займов.</li> <li>3. Выплаты арендатором в погашение обязательства по финансовой аренде.</li> </ol>

*Чистый денежный поток (Net Cash Flow, NCF)* — это разница между положительным денежным потоком (поступление денежных средств) и отрицательным денежным потоком (расходование денежных средств) в рассматриваемом периоде времени в разрезе отдельных его интервалов (по месяцам, кварталам, годам).

$$NCF = CF+ - CF-, \quad (49)$$

где

CF+ — положительный денежный поток

CF- — отрицательный денежный поток

*Прямой метод* основывается на исчислении положительного денежного потока (притока), складывающегося из выручки от реализации продукции, работ и услуг, полученных авансов, и отрицательного денежного потока (оттока), связанного с оплатой счетов поставщиков, возвратом полученных краткосрочных ссуд и займов. Исходным элементом является прибыль.

Преимущество прямого метода

Он показывает общие суммы поступлений и платежей и концентрирует внимание на тех статьях, которые генерируют наибольший приток и отток денежных средств. Имея такую информацию за ряд отчетных периодов, можно определить тенденцию изменения структуры притоков и оттоков и спрогнозировать их на будущее.

Недостаток прямого метода

Он не раскрывает взаимосвязи величины финансового результата и величины изменения денежных средств.

*Косвенный метод* основывается на идентификации и учете операций, связанных с движением денежных средств, и других статей баланса, а также на последовательной корректировке чистой прибыли. Исходным элементом является прибыль.

Преимуществом косвенного метода при использовании в оперативном управлении является то, что он позволяет установить соответствие между финансовым результатом и собственными оборотными средствами. В долгосрочной перспективе косвенный метод позволяет выявить наиболее проблемные «места скопления» замороженных денежных средств и, исходя из этого, разработать пути выхода из сложившейся ситуации.

Информационной основой анализа движения денежных средств косвенным методом является баланс, методической основой – балансовый метод анализа, который увязывает притоки и оттоки денежных средств.

Итоговая таблица (таблица 28) отражает движение денежных средств на предприятии по периодам

Таблица 28 – Движение денежных средств на предприятии по периодам

Движение денежных средств	Период (кварталы)			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Текущая (основная деятельность)				
Увеличение (источники денежных средств):				
· Чистая прибыль				
· Амортизация				
Увеличение кредиторской задолженности				
· Уменьшение (использование денежных средств)				
Увеличение дебиторской задолженности				
Увеличение запасов и затрат				
Денежный поток от основной деятельности				

Инвестиционная деятельность				
Приобретение основных средств				
Продажа основных средств				
Денежный поток от инвестиционной деятельности				
Финансовая деятельность				
· Увеличение векселей				
· Увеличение займов и кредитов				
· Уплата дивидендов				
Денежный поток от финансовой деятельности				
ИТОГО денежный поток				
Денежные средства на начало периода				
Денежные средства на конец периода				

### 3.3 Разработка практических рекомендаций

Разработка практических рекомендаций включает в себя комплекс мер по повышению результативности деятельности объекта, прогноз развития исследуемого объекта, мероприятия по совершенствованию управленческих процессов, обеспечению качества менеджмента. Особое внимание следует уделить научной обоснованности предлагаемых мер. Перечень предлагаемых мероприятий должен включать их состав, период реализации, ожидаемые затраты, ответственных лиц, возможный эффект для деятельности предприятия.

#### 3.3.1 «Дерево целей»

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые называют критериями качества поставленных целей. К ним относят: конкретность и измеримость; горизонт планирования; достижимость; непротиворечивость. Недостаточное внимание к процессу установления целей или, наоборот, выдвижение недостижимых целей наносит ущерб предприятию. В качестве удобного инструмента можно использовать модель в виде «дерева целей».

При построении «Дерева целей», необходимо учитывать, что задачи одного уровня должны быть **альтернативными**, что обеспечит их сопоставимость и позволит сделать правильный выбор.

Построение дерева целей организации должно осуществляться с учетом правил: соподчиненности, сопоставимости, полноты, определенности и возможности внесения корректировок. Распределение по уровням необходимо осуществлять, двигаясь от генеральной цели к целям n-го уровня:

- 0-й уровень - общая (генеральная) цель;
  - 1-й уровень - важнейшие задачи, которые должны быть решены при движении к основной цели;
  - 2-й уровень - подходы к решению важнейших задач;
  - 3-й уровень - необходимые организационные и технические мероприятия.
- При объемных формулировках возможно схематичное изображение с 1 по 3 уровень (рисунок 7) с последующей расшифровкой по тексту:

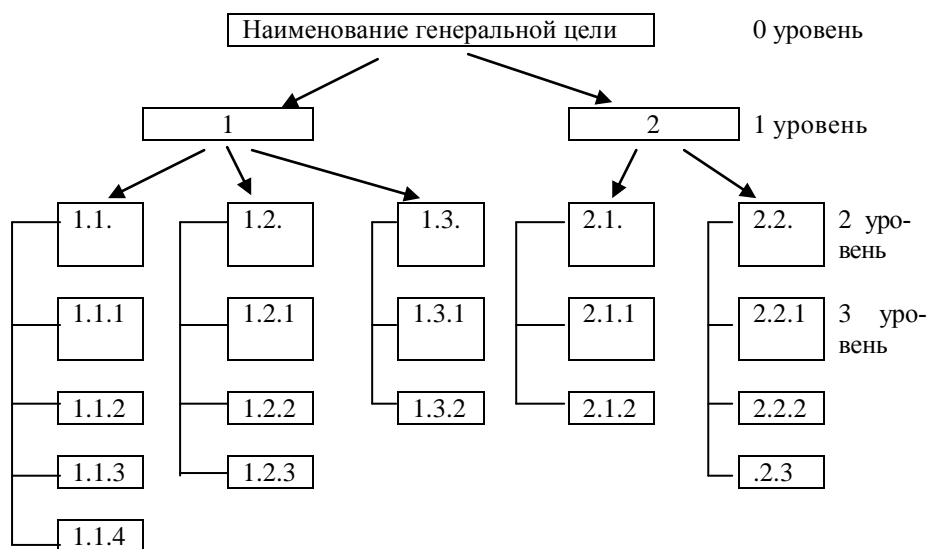


Рисунок 7 – «Дерево целей» предприятия

1-й уровень - важнейшие задачи, которые должны быть решены при движении к основной цели:

- 1. Наименование первой важнейшей задачи
- 2. Наименование второй важнейшей задачи и т.д. по числу задач,

2-й уровень - подходы к решению важнейших задач:

1.1. Наименование первого подхода к решению первой важнейшей задачи и т.д.

1.1.1. Наименование организационного или технического мероприятия и т.д.

При количественном анализе «дерева целей» необходимо установить приоритетность решаемых задач. Для этого используют метод попарных сравнений.

Все цели одного уровня, подчиненные одной и той же цели предыдущего уровня, вносятся в матрицу предпочтений (таблица 29).

Таблица 29 - Матрица предпочтений (пример)

Наименование целей	$\beta$	№ целей	1.1.1.	1.1.2.	1.1.3.	1.1.4.
	1,0	1.1.1.		1,0	0,8	1,0
	0,8	1.1.2.	0,8		0,7	1,0
	1,0	1.1.3.	1,0	1,0		1,0
	0,6	1.1.4.	0,6	0,9	0,6	

Производится последовательное попарное сравнение каждой цели. Результаты сравнения заносятся в клетку матрицы, находящуюся на пересечении строки и столбца с номерами сравниваемых целей. Каждая такая клетка разделена диагональю, по обе стороны которой числа, характеризующие степень предпочтительности (относительную важность) одного подхода перед другим. Со стороны номера того подхода, которому отдается предпочтение, ставится 1,0, а со стороны второго подхода - число, меньшее единицы на столько, на сколько, по мнению эксперта, первый подход из пары сравниваемых подходов предпочтительней второго. Так, например, в таблице 28 числа 1.0 и 0.7 в клетке на пересечении строки 1.1.2 со столбцом 1.1.3 показывают, что, по мнению данного эксперта подход 1.1.2 более предпочтителен, чем подход 1.1.3.

При этом эксперт считает, что вероятность реализации его оценки равна 0,8, т.е. числу, расположенному в столбце « $\beta$ » и на строке, соответствующей номеру того подхода, который сравнивается с остальными. В столбце « $\beta$ » эксперт проставляет в виде числа от нуля до единицы показатели своей компетентности при определении соответствующего подхода. Выраженную таким образом компетентность можно расценивать как вероятность того, что данное мнение эксперта является достоверным.

После заполнения матриц по каждому уровню определяется относительная предпочтительность движения к генеральной цели «дерева целей». Для этого проводится количественная обработка всех заполненных экспертом ячеек матриц.

Находится относительная важность целей на соответствующем уровне в матрице предпочтений:

$$\alpha_{ij} = (1 + \sum_{i=1}^{n-1} \frac{a}{b_{ij}})^{-1} \quad (50)$$

где  $\alpha_{ij}$  - относительная важность  $i$ -й цели по оценке  $j$ -го эксперта;

$b_{ij}$  - число в клетке матрицы предпочтений, характеризующее относительную важность  $i$ -й цели;

$a$  - число в той же клетке матрицы, характеризующее относительную важность цели, сравниваемой в этой клетке с  $i$ -й целью;

$n$  - общее число подходов в матрице предпочтений.



Например, относительные важности подходов, представленных в таблице 29, будут равны:

$$\alpha_{1.1.1.} = \left(1 + \frac{1}{0,8} + \frac{0,8}{1} + \frac{1}{0,6}\right)^{-1} = 0,212;$$

$$\alpha_{1.1.2.} = \left(\frac{0,8}{1} + 1 + \frac{0,7}{1} + \frac{1}{0,9}\right)^{-1} = 0,277;$$

$$\alpha_{1.1.3.} = \left(\frac{1}{0,8} + \frac{1}{0,7} + 1 + \frac{1}{0,6}\right)^{-1} = 0,187;$$

$$\alpha_{1.1.4.} = \left(\frac{0,6}{1} + \frac{0,9}{1} + \frac{0,6}{1} + 1\right)^{-1} = 0,323.$$

Затем производится нормирование относительных важностей, определенных отдельными экспертами. Нормированные относительные важности равны:

$$\overline{\alpha_{ij}} = \frac{\alpha_{ij}}{\sum_{i=1}^n \alpha_{ij}}, \quad (51)$$

Например, относительная важность цели 1.1.3., представленной в таблице 29, по оценке эксперта 1 ( $i = 1$ ) будет равна:

$$\overline{\alpha_{1.1.3.}} = \frac{0,187}{0,212 + 0,277 + 0,187 + 0,323} = 0,187.$$

Осредненные важности определяются по оценкам экспертов:

$$\overline{\alpha_i} = \frac{\sum_{j=1}^m \overline{\alpha_{ij}} \beta_{ij}}{\sum_{j=1}^m \beta_{ij}}, \quad (52)$$

где  $\beta_{ij}$  - показатель компетентности  $j$ -го эксперта при оценке  $i$ -ой цели.

Завершив вычисления по приведенным уравнениям, получаем количественные оценки относительной важности (предпочтительности) целей на каждом уровне «дерева целей». Предпочтительность движения к цели по цепочке от низшего уровня к высшему определяется по формуле:

$$P = \prod_{k=1}^l \overline{\alpha_{ik}}, \quad (53)$$

где  $P$  - относительная предпочтительность движения к цели по цепочке;

$\overline{\alpha_{ik}}$  - нормированные средние относительные важности взаимосвязанных целей в «дереве целей»;

П - произведение осредненных важностей по цепочке;

k- номер уровня в «дереве целей»;

l - число уровней.

Далее определяется наиболее предпочтительный путь достижения генеральной цели.

### 3.3.2 Комплекс мероприятий маркетинга

Маркетинговые мероприятия представляют собой комплекс мер по привлечению клиентов и повышению объемов продаж. Основные виды маркетинговых мероприятий — это презентации, выставки, распродажи, акции и прочие процедуры.

Понятие маркетингового мероприятия гораздо шире, чем просто рекламная акция. Оно включает также процесс исследования и выход на новый сегмент рынка, повышение или понижение цен, ребрендинг и т. д.

Процесс разработки маркетинговых мероприятий включает несколько этапов. Это выработка:

основной маркетинговой стратегии предприятия (определение и разработка имиджа и миссии предприятия);

товарной политики (какие товары и с какими характеристиками производить);

ценовой политики (определение оптимального баланса цены продаж для производителя и потребителя);

сбытовой политики (как, куда, с чьей помощью реализовывать произведенную продукцию);

рекламных кампаний (каким образом организовать продвижение товаров).

План маркетинга должен иметь ярко выраженную кольцевую структуру, когда каждый раз после получения новой существенной информации, полезно корректировать цели и инструменты. Итоговые цели продаж должны суммироваться по целевым рынкам и никак не наоборот - раскладываться по ним.

Полная схема плана маркетинга и продаж представлена на рисунке 8.

## Комплексное планирование маркетинга регионального производителя электрочайников в г. Москва

ОБЪЕМ РЫНКА - 3 млн шт  
или 250 тыс шт/мес.

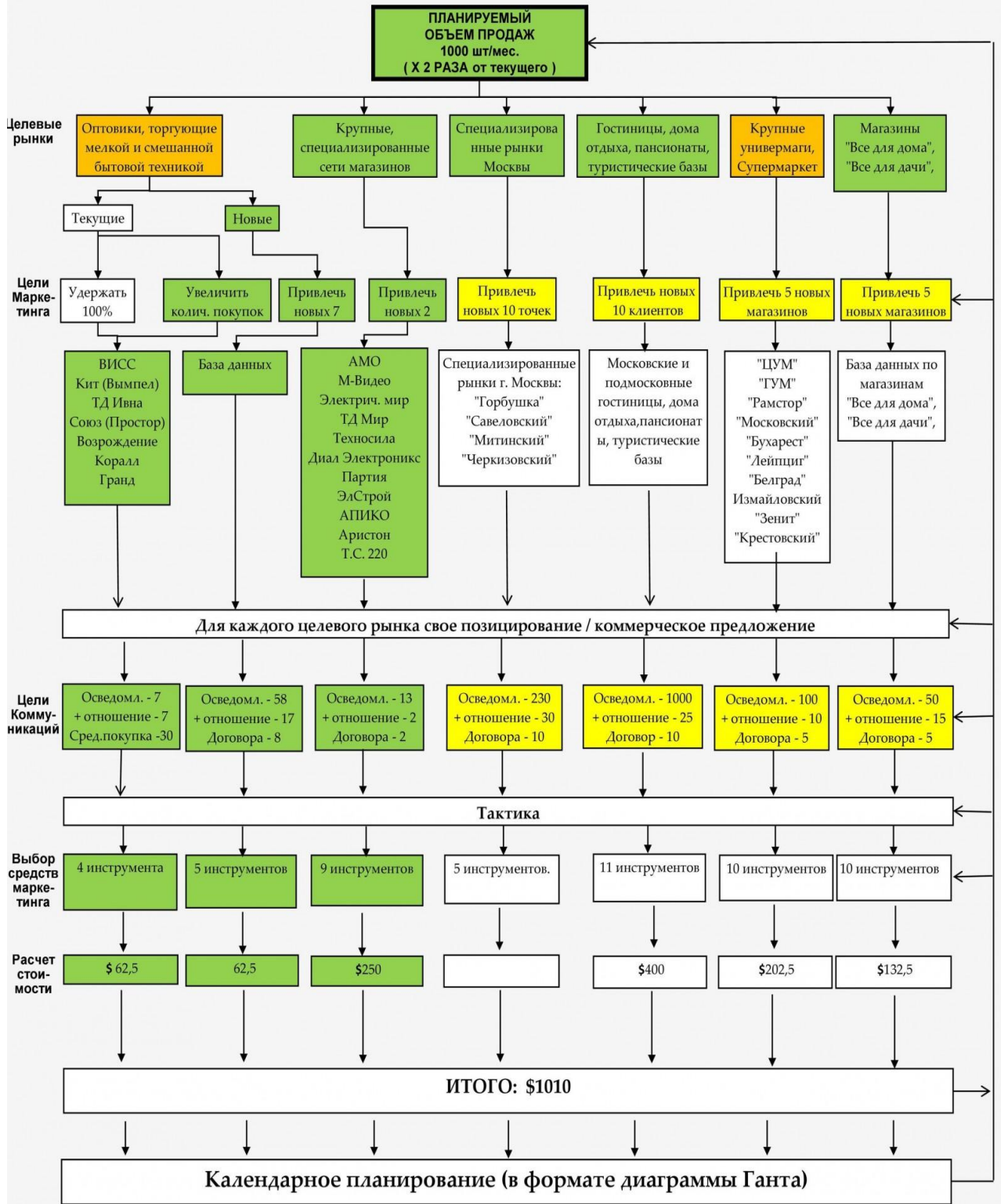


Рисунок 8 - Полная схема плана маркетинга и продаж

Необходимо учитывать, что если предприятие только начинает свою деятельность, то план должен включать в себя календарный план-график ор-

ганизационных мероприятий по выбору и обоснованию организационно-правовой формы предприятия, регистрации и оформлению в соответствующих государственных службах, формированию организационной структуры предприятия, расчету необходимой численности персонала.

Для реализации плана маркетинга необходимо осуществить мероприятия по следующим направлениям: ассортиментная политика, ценовая политика, политика стимулирования спроса, политика товародвижения и сбыта. Комплекс мероприятий, увязанный по срокам и исполнителям целесообразно представить в таблице 30.

Таблица 30 - Комплекс мероприятий маркетинга

Мероприятия	Сроки	Исполнители	Затраты
1.Ассортиментная политика			
1.1.			
1.2.			
.....			
2. Ценовая политика			
2.1.			
2.2.			
.....			
3.Политика стимулирования спроса			
3.1.			
3.2.			
.....			
4.Политика товародвижения и сбыта			
4.1.			
4.2.			
.....			

В работе также следует описать направления, которые будут положены в основу процесса эффективного производства продуктов или оказания услуг с дальнейшим их продвижением на рынок. Необходимо отразить все этапы подготовительного периода в календарном плане (сетевом графике).

В календарном плане должны быть отражены сроки проводимых мероприятий, а также представлены объемы и источники поступления финансовых средств на их реализацию.

Пример календарного плана производства работ по объекту (виду работ) представлен на рисунке 9.

### Календарный план производства работ по объекту (виду работ)

Наименование работ	Объем работ		Затраты труда, чел.-дн	Требуемые машины		Продолжительность работы, дн.	Число смен	Численность рабочих в смену	Состав бригады	График работ (дни, месяцы)
	единица измерения	количество		наименование	число маш.-смен					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Ответственный исполнитель

(подпись)

Рисунок 9 – Календарный план производства работ по объекту

Особое внимание уделяется инвестициям, их величине и направлениям использования. Следует подробным образом описать потребность в финансовых ресурсах, предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность заемщиков и систему гарантий. Должны быть отражены трудно прогнозируемые факторы, их альтернативные значения для различных вариантов развития событий. Требуется четкая разбивка расходов и использования средств, особенно использования средств, предоставляемых инвестором. Должны быть описаны условия всех остальных находящихся на балансе кредитов. Необходимо четко показать, как и кем (самим предприятием или независимым подрядчиком) составлялась схема расходов; предполагаемая степень четкости сметы. Должны быть описаны условия, оценки и предположения, базируясь на которых, рассчитывались финансовые результаты. Обязательно следует включить затраты на обеспечение и страхование.

При необходимости может быть представлен график погашения кредитов и уплаты процентов; сведения об оборотном капитале с указанием изменений и исходных посылок в течение срока кредита; предполагаемый график уплаты налогов.

Предлагаемые мероприятия должны быть подкреплены расчетами эффективности.

### 3.3.3 Эффект и эффективность

**Экономическая эффективность** — относительный показатель, который соизмеряет полученный результат с затраченными на него ресурсами. Его можно определить по формуле:

$$\mathcal{E} = P/Z, \quad (54)$$

где  $\mathcal{E}$  – эффективность;

$P$  – результаты производства;

З – затраты на получение данного результата.

**Годовой (Гэф) или суммарный эффект** определяется, если наблюдается получение положительного эффекта в течение длительного периода времени:

$$\text{Гэф} = \text{Пт} - \text{Зт} \times \text{Пт}, \quad (55)$$

где Пт – результаты деятельности расчетного периода;

Зт – затраты на мероприятия расчетного периода t.

Критерием эффективности создания и внедрения новых средств автоматизации является ожидаемый **экономический эффект**. Он определяется по формуле:

$$\text{Э} = \text{Эр} - \text{Ен} \times \text{Кп}, \quad (56)$$

где Эр - годовая экономия;

Ен - нормативный коэффициент ( $\text{Ен}=0.15$ );

Кп - капитальные затраты на проектирование и внедрение, включая первоначальную стоимость программы.

**Годовая экономия (Эр)** складывается из экономии эксплуатационных расходов и экономии, получаемой в связи с повышением производительности труда пользователя. Таким образом, получаем:

$$\text{Эр} = (\text{Р1} - \text{Р2}) + \Delta\text{Рп}, \quad (57)$$

где Р1 и Р2 - соответственно эксплуатационные расходы до и после внедрения разрабатываемой программы;

$\Delta\text{Рп}$  - экономия от повышения производительности труда дополнительных пользователей.

Показатель **фондоотдачи** отражает эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов. Показывает, сколько на 1 руб. стоимости внеоборотных активов приходится проданной продукции.

$$\text{Фо} = \text{В} / \text{ОПФ}, \quad (58)$$

где Фо –фондоотдача;

ОПФ – объем основных производственных фондов.

Коэффициент общей оборачиваемости капитала показывает скорость оборота всех средств предприятия:

$$K_o = ОПФ / B, \quad (59)$$

Скорость обращения продаж показывает, сколько раз в течение изучаемого периода произошло обновление товарных запасов, при этом оборачиваются не сами товары, а средства вложенные в них.

Время обращения товаров в днях товарооборота рассчитывается по формуле:

$$D_o = (Z_{cp} * D) / T, \quad (60)$$

где  $Z_{cp}$  – средние товарные запасы, тыс. руб.;

$D$  – количество дней анализируемого периода, тыс. руб.;

$T$  – объем продаж (или товарооборота), тыс. руб.

Для предприятия снижение длительности оборота является положительным фактором, так как позволяет высвободить оборотные средства, вовлекать их в оборот и получать дополнительную прибыль.

Скорость обращения в количестве оборотов ( $K_o$ ) определяется:

$$K_o = T / Z_{cp}, \quad (61)$$

Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств определяет Число оборотов за отчетный период, за который материальные обороты средства превращаются в денежную форму:

$$K_{мз} = B / MZ_{cp}, \quad (62)$$

Важную статью расходов организации занимают выплаты процентов по кредиту. При этом, необходимо учитывать не только процент, под который берется кредит, но и условия его погашения, а также срок кредитования. Все эти факторы оказывают существенное влияние на расчет точки безубыточности предприятия.

В таблице 31 представлен один из вариантов получения и выплаты кредита.

Таблица 31 – Условия получения и выплаты кредита (пример)

Период	Ставка годовых, %	Основной долг, тыс. руб.		Выплата процентов, тыс. руб.	Итого за год, % и сумма основного долга, тыс. руб.
		На начало года	Выплата по договору за год		
1 год	12	8 500	1 700	1 020	2 720
2 год	11	6 800	1 700	748	2 448
3 год	11	5 100	1 700	561	2 261
4 год	10	3 400	1 700	340	2 040
5 год	9	1 700	1 700	153	1 853
Итого за весь срок кредита:	-	-	8 500	2 822	11 322

Для расчета принята формула равномерного ежемесячного возврата части кредита с уплатой процентов:

$$V = pV/n, \quad (63)$$

где  $pV$  - начальная или текущая на момент расчета величина кредита;  
 $n$  – число месяцев (лет) выплаты кредита.

Величина очередного платежа по процентам определяется по следующей формуле:

$$I = pV * rate, \quad (64)$$

где  $rate$  – месячная процентная ставка, равная 1/12 годовой.

Итоговая сумма является максимальной при условии полного использования срока кредита. Если предприятие будет погашать кредит за меньший срок, соответственно, оплата процентов значительно снизится.



Преимуществом данного кредита являются условия договора, согласно которым предусмотрена отсрочка основного долга в течение первых шести месяцев, которой предприятие может воспользоваться.

### 3.3.4 Рентабельность

В таблице 32 представлены исходные данные для анализа рентабельности и отдачи основного капитала

Таблица 32 - Исходная информация для анализа рентабельности и отдачи основного капитала

Показатель	Значение показателя		Изменение
	$t_0$	$t_1$	
Прибыль от реализации продукции, тыс.руб.	17900	19296	+1396
Объем выпуска продукции, тыс.руб.	96000	104300	+8300
Объем реализации продукции, тыс.руб.	95250	99935	+4685
Доля продаж в общем выпуске продукции (Дрп), %	99,22	95,81	-3,41
Среднегодовая стоимость, тыс.руб.:			
–основных средств производства ( $C^{OC}$ )	12715	14486	+1771
– машин и оборудования ( $C^M$ )	7680	8692	+1012
– единицы оборудования	120	131,7	+11,7
Удельный вес машин и оборудования (Уд <sup>М</sup> ): в общей сумме основных средств	0,604	0,60	-0,004
Рентабельность основного капитала ( $R^{OC}$ ), %	140,8	133,2	-7,6
Рентабельность продаж ( $R_{об}$ ), %	18,79	19,3	+0,51
Капиталоотдача основных средств (КО), руб.	7,55	7,20	-0,35
Капиталоотдача машин и оборудования (КО <sup>М</sup> )	12,5	12,0	-0,50
Среднегодовое количество действующего оборудования (К), шт.	64	66	+2
Отработано за год всем оборудованием машино-часов (Т)	240000	226510	-13490

В том числе единицей оборудования:			
часов (Т <sup>ед</sup> )	3750	3432	-318
смен (См)	500	470,4	-29,6
дней (Д)	250	245	-5
Коэффициент сменности работы оборудования (Ксм)	2,0	1,92	-0,08
Средняя продолжительность смены (П),ч	7,5	7,3	-0,2
Выработка продукции за 1 машино-часов (ЧВ), руб.:			
а) в текущих ценах	400	460,64	+60,64
б) в сопоставимых ценах	400	445,0	+45,0

**Изменение рентабельности основного капитала за счет:**

**а) капиталоотдачи основных средств**

$$\Delta R_{OC} = \Delta KO \cdot D_{PP_0} \cdot R_{OB_0} = (7,2 - 7,55) \cdot 0,9922 \cdot 18,79 = -6,52 \% ; \quad (65)$$

**б) доли реализованной продукции в общем ее выпуске**

$$\Delta R_{OC} = KO_1 \cdot \Delta D_{PP} \cdot R_{OB_0} = 7,2 \cdot (0,9581 - 0,9922) \cdot 18,79 = -4,61 \% ; \quad (66)$$

**в) рентабельности продаж**

$$\Delta R_{OC} = KO_1 \cdot D_{PP1} \cdot \Delta R_{OB} = 7,2 \cdot 0,9581 \cdot (19,30 - 18,79) = +3,53 \% . \quad (67)$$

После этого следует изучить факторы изменения общей капиталоотдачи основных средств, используя следующую модель:

$$KO = UD^M \cdot KO^M . \quad (68)$$

По данным таблицы 32 способом абсолютных разниц можно рассчитать изменение уровня общей капиталоотдачи основных средств за счет:

- удельного веса машин и оборудования в общей сумме основных средств:

-

$$\Delta KO_{y\partial^M} = \Delta y\partial^M \cdot KO_0^M = (-0,004) \times 12,5 = -0,05 \text{ руб.}, \quad (69)$$

- капиталоотдачи машин и оборудования:

$$\Delta KO_{KO^M} = y\partial_1^M \cdot \Delta KO^M = 0,60 \times (-0,5) = -0,30 \text{ руб.} \quad (70)$$

Итого –0,35 руб.

### **Рентабельность реализованной продукции:**

$$R_{п} = (П / Сп) \times 100\%, \quad (71)$$

где  $R_{п}$  – рентабельность реализуемой продукции;

$П$  – прибыль, полученная от реализации;

$Сп$  – себестоимость реализуемой продукции;

Показатели рентабельности позволяют оценить доходность производственного процесса. Показатели рентабельности могут исчислять относительно прибыли от продаж, чистой прибыли или валовой прибыли. Рентабельность продаж ( $R_{п}$ ) означает доходность продаж предприятия

**Рентабельность продаж** = прибыль от продаж/ выручка x 100%

### **Рентабельность продаж:**

$$R_{п} = (П / Оп) \times 100\%, \quad (72)$$

где:  $П$  – прибыль;

$Оп$  – объем продаж.

Рентабельность продаж может рассчитываться как в целом по предприятию, так и по отдельным видам товаров. Если рентабельность продаж постепенно снижается, то причина либо в выросших издержках, либо в повысившихся ставках налога.

**Рентабельность основной деятельности ( $R_{од}$ )** определяется соотношением чистой прибыли и расходов на продажу:

$$R_{од} = ЧП / Pn * 100\%, \quad (73)$$

Рентабельность основной деятельности показывает, сколько рублей прибыли имеет предприятие с каждого рубля, затраченного на производство продажу продукции.

**Рентабельность всего капитала** (совокупных активов,  $R_{ca}$ ) показывает, имеет ли предприятие базу для обеспечения высокой доходности собственного капитала. Снижение рентабельности всего капитала свидетельствует о падающем спросе на производимые и продаваемые товары и перенакоплении активов. Данный показатель отражает эффективность использования всего имущества предприятия и рассматривается по формуле:

$$R_{ca} = ЧП / A * 100\%, \quad (74)$$

где  $A$  – среднегодовая валюта баланса, руб.

Показатель отражает прибыльность активов, и обусловлен как политической ценообразования, проводимой предприятием, так и уровнем затрат на продажу товаров.

**Рентабельность собственного капитала ( $R_{ск}$ )** показывает, сколько чистой прибыли приходится на рубль собственных средств и определяется по формуле:

$$R_{ск} = ЧП / СК * 100\%, \quad (75)$$

где  $СК$  – среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.

**Рентабельность внеоборотных активов ( $R_{ва}$ )** показывает, сколько рублей чистой прибыли приходится на рубль внеоборотных активов:

$$R_{ва} = ЧП / ВА * 100\%, \quad (76)$$

где  $ВА$  – среднегодовое значение внеоборотных активов, тыс. руб.

### 3.3.5 Точка безубыточности

**Точка безубыточности** в денежном выражении представляет собой такую минимальную величину дохода, при которой полностью окупаются все издержки (прибыль при этом равна нулю).

Графически точку безубыточности предприятия можно представить в виде рисунка 10.

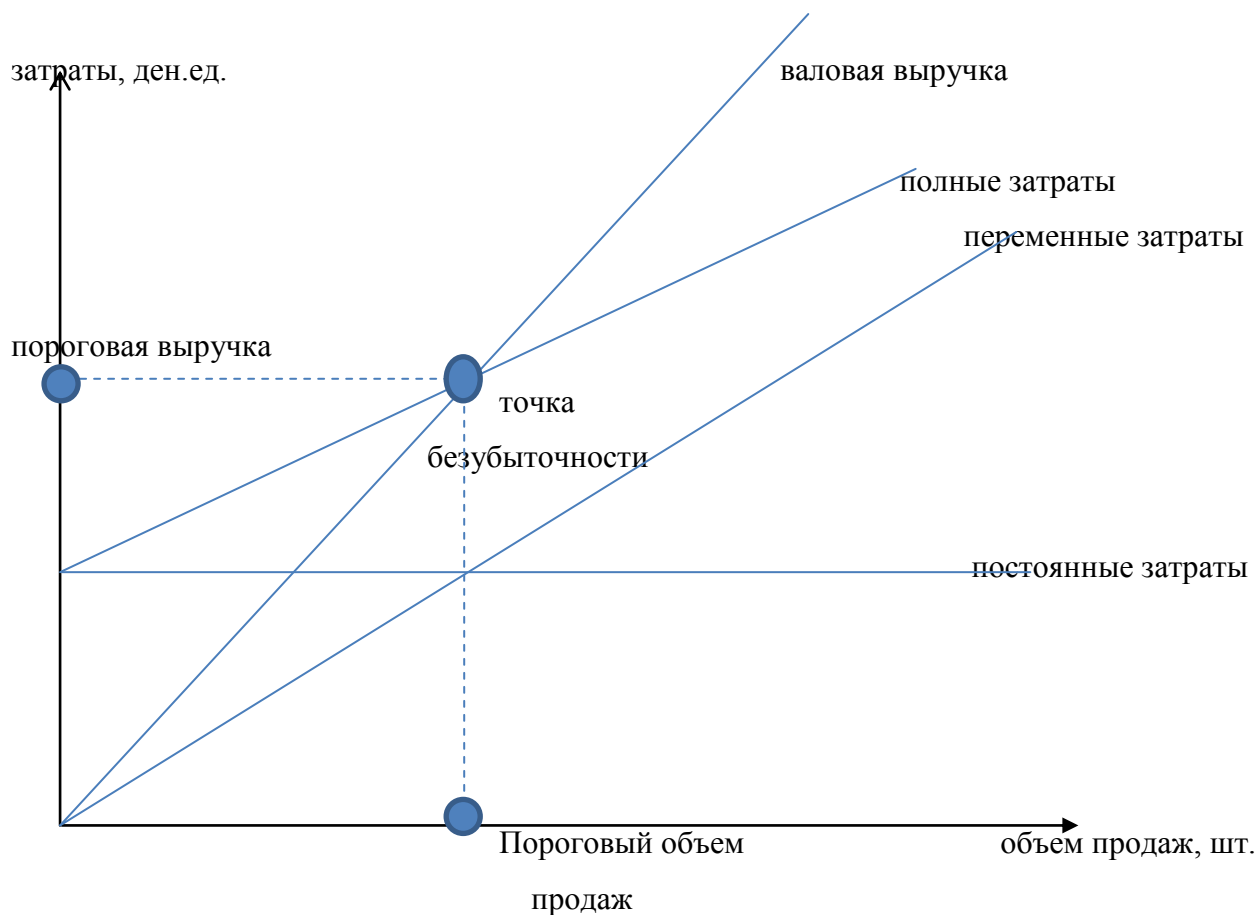


Рисунок 10 - График точки безубыточности

Формула расчета точки безубыточности в денежном выражении:

$$Тбд = В * З_{пост} / (В - З_{пер}) \quad (77)$$

Формула расчета точки безубыточности в натуральном выражении (в штуках продукции или товара):

$$Тбн = З_{пост} / (Ц - З_{Спер}) \quad (78)$$

- В — выручка от продаж
- Рн — объем реализации в натуральном выражении
- Зпер — переменные затраты
- Зпост — постоянные затраты
- Ц — цена за шт
- ЗСпер — средние переменные затраты (на единицу продукции)
- Тбд — точка безубыточности в денежном выражении
- Тбн — точка безубыточности в натуральном выражении.

*Валовой выручкой* предприятия называется вся поступившая в бюджет организации сумма от деятельности без расходов, а именно:

- а) сумма от основной деятельности;

- б) от инвестиций и сделок предприятия;
- в) от другой финансовой деятельности.

Валовая выручка представляет собой сумму всего объема поступивших в результате деятельности денег без учета расходов.

$$V = P \times Ц$$

V – выручка

P – количество реализованной продукции

Ц – цена реализации каждого изделия

### 3.3.6 Ликвидность

#### Текущая ликвидность

Коэффициент текущей (общей) ликвидности (коэффициент покрытия; CR) — финансовый коэффициент, равный отношению текущих (оборотных) активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Это наиболее общий и часто используемый показатель ликвидности:

$$K_{\text{ТЛ}} = \text{ОА} / \text{КО}, \quad (79)$$

где  $K_{\text{ТЛ}}$  – коэффициент текущей ликвидности;

ОА – оборотные активы (до 2011 г. в Балансе в составе оборотных активов указывалась долгосрочная дебиторская задолженность - ее необходимо исключить из оборотных активов);

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент отражает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Чем показатель больше, тем лучше платежеспособность предприятия.

Нормальным считается значение коэффициента 2 и более (это значение наиболее часто используется в российских нормативных актах; в мировой практике считается нормальным от 1.5 до 2.5, в зависимости от отрасли). Значение ниже 1 говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета. Значение более 3 может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала.

#### Быстрая ликвидность

Коэффициент быстрой ликвидности (коэффициент промежуточной или срочной ликвидности; QR) ( $K_{\text{БЛ}}$ ) — финансовый коэффициент, равный отношению высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Источником данных служит бухгалтерский баланс компании аналогично, как для текущей ликвидности, но в составе активов не учитываются материально-производственные запасы, так как при их вынужденной реализации убытки будут максимальными среди всех оборотных средств:

$$\text{Кбл} = (\text{Краткосрочная дебиторская задолженность} + \text{Краткосрочные финансовые вложения} + \text{Денежные средства}) / \text{Текущие обязательства} \quad (80)$$

Коэффициент отражает способность компании погашать свои текущие обязательства в случае возникновения сложностей с реализацией продукции. Нормальным считается значение коэффициента не менее 1.

#### **Абсолютная ликвидность**

Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал) — финансовый коэффициент, равный отношению денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Источником данных служит бухгалтерский баланс компании аналогично, как для текущей ликвидности, но в составе активов учитываются только денежные и близкие к ним по сути средства:

$$\text{Кал} = (\text{Денежные средства} + \text{краткосрочные финансовые вложения}) / \text{Текущие обязательства} \quad (81)$$

В отличие от двух приведенных выше, данный коэффициент не нашел широкого распространения на Западе. Согласно российским нормативным актам нормальным считается значение коэффициента не менее 0,2 (таблица 33).

Таблица 33 - Показатели ликвидности

Показатели	Норматив
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 - 0,5
Коэффициент быстрой ликвидности	> 0,8
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2$

### **3.3.7 Оценка риска**

Риск является объективным явлением в деятельности предприятия и сопровождает все направления его деятельности. Риски могут быть различны по источнику, сроку и обстоятельствам появления, а также по методам анализа и оценки.

1. По периоду проявления риски делятся на:  
ретроспективные,  
текущие,  
перспективные.

2. По обстоятельствам появления риски классифицируются на:  
-политические риски;  
-экономические, или коммерческие риски.

3. По особенностям учета риски делятся на:
  - внешние;
  - внутренние.
4. По учету последствий риски подразделяются на:
  - чистые и простые;
  - спекулятивные и динамические риски.
5. По области формирования риску можно подразделить на следующие группы:
  - производственный;
  - коммерческий;
  - страховой.
6. По производственной деятельности классификация рисков может быть следующей:
  - организационные;
  - рыночные;
  - кредитные;
  - юридические;
  - техничко-производственные/экологические риски.
7. По последствиям риски подразделяются на такие, как:
  - допустимый;
  - критический;
  - катастрофический.

Вышеперечисленные классификации рисков можно дополнить исходя из потребностей самой компании и специфики ее деятельности.

Оценка рисков – в общем случае это процесс определения вероятности возникновения факторов риска, т.е. определенных событий или ситуаций, способных негативно повлиять на развитие проекта (бизнеса) и достижение запланированных результатов. В узком смысле оценка рисков – это определение количественным или качественным способом величины (степени) рисков.

Принцип оценки рисков предполагает взаимосвязь двух показателей – количественного и качественного. Качественный анализ рисков позволяет раскрыть риски, сопровождающие работу предприятия, и осуществить работу по выявлению степени их влияния на деятельность организации. Для применения количественных методов оценки рисков необходимо использовать набор инструментария (таблица 34).



Таблица 34 – Набор инструментария оценки рисков

Метод оценки рисков	Описание	Разновидности
Статистические методы	Позволяют выявить потенциальную вероятность появления убытков, базирясь на статистической информации предыдущего периода, и определить области возможного ущерба. Дают возможность систематизировать разные возможные ситуации и параметры в пределах одного подхода. Нуждаются в применении вероятностных характеристик.	Метод оценки вероятности. Можно получить схематичную оценку возможности применения какого-то решения через вычисление доли выполненных и невыполненных решений во всем количестве принятых решений.
		Метод анализа вероятностных распределений потоков платежей. При установленном разделении вероятностей для любой составляющей потока платежей возможен анализ потенциальных изменений стоимостей потоков платежей от ожидаемых.
		Деревья решений. Применяются для оценки рисков ситуаций с отслеживаемым или допустимым количеством возможностей развития. К ним прибегают, если решения, принимаемые в момент времени $t = n$ , опираются на решения, принятые ранее, и задают схему развития для следующих ситуаций.
		Имитационное моделирование. Актуальны, если реальные эксперименты невозможны ввиду их затратности или невозможности, либо нет возможности собрать статистическую информацию. Метод предполагает замену фактических данных величинами, которые генерирует компьютер.
		Технология «Risk Metrics». Изначально создана для оценки риска ценных бумаг и предполагает установление уровня воздействия риска на ситуацию посредством определения «меры риска» (наиболее допустимого возможного колебания стоимости портфеля, включающего в себя комбинацию инструментов, с соответствующей вероятностью и за соответствующий период)

Аналитические методы	Помогают спрогнозировать возможный ущерб с помощью математических моделей, поэтому обычно нужны для оценки рисков инвестиционных проектов.	Анализ чувствительности. С помощью него изучается взаимосвязь итогового показателя и вариации значений показателей, включенных в его определение. По сути, назначение этого метода оценки рисков – показать, как изменится итоговый показатель при изменении начальных параметров.
		Метод корректировки нормы дисконта с учетом риска. Базовый и самый частотный метод оценки рисков. Его особенность – изменение базовой нормы дисконта, оцениваемой как минимально рискованная. Регулирование происходит посредством прибавления величины требуемой премии за риск.
		Метод достоверных эквивалентов. Осуществляет корректировку предполагаемых значений денежных потоков путем умножения их на специальные понижающие коэффициенты (коэффициенты достоверности или определенности).
		Метод сценариев соединяет анализ чувствительности результирующего показателя с анализом вероятностных оценок его отклонений. В итоге формируется удобная в работе структура для разных вариантов ситуаций.
Метод экспертных оценок	Совокупность логических и математико-статистических методов для анализа ответов нескольких специалистов. Позволяет применить профессиональные знания и чутье самих экспертов. К данному методу прибегают, если нет другого источника информации. Существует определенная проблема в выборе специалистов для опроса.	-
Метод аналогов	К нему прибегают, если прочие методы невозможны. Анализируется база данных схожих объектов, чтобы отследить характерные взаимосвязи и спроецировать их на объект оценки.	-

Структура экономических потерь от проявления рисков представлена на рисунке 11.

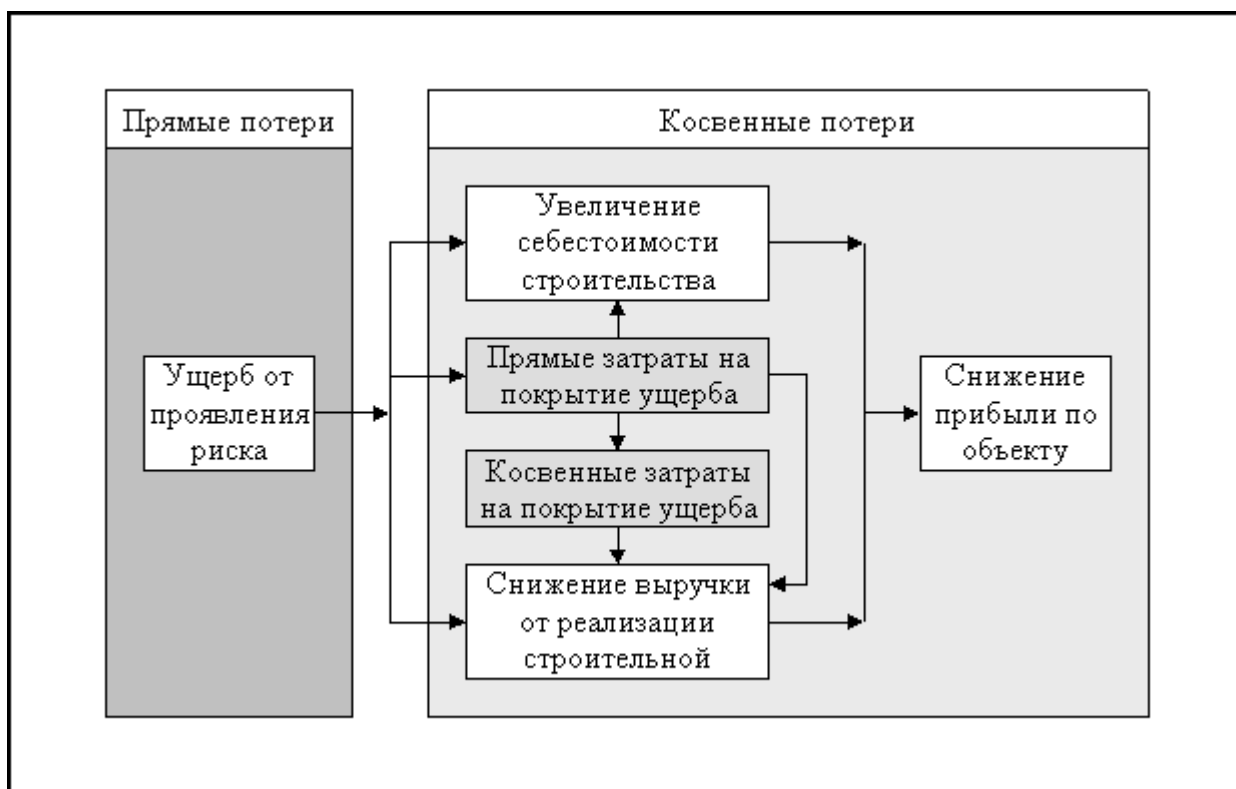


Рисунок 11 - Структура экономических потерь от проявления рисков в процессе реализации инвестиционно-строительного проекта

В зависимости от величины потерь можно выделить следующие группы рисков (таблица 35).

Таблица 35 – Классификация рисков по величине потерь

Виды рисков	Величина потерь	
	$I_q$ (баллы)	$I$ (в % от плановой прибыли по объекту)
Минимальные	1	$0\% < I \leq 10\%$
Низкие	2	$10\% < I \leq 40\%$
Средние	3	$40\% < I \leq 60\%$
Высокие	4	$60\% < I \leq 90\%$
Максимальные	5	$90\% < I \leq 100\%$

Также риски можно классифицировать по вероятности их возникновения (таблица 36).

Таблица 36 – Классификация рисков по вероятности возникновения

Виды рисков	Вероятность возникновения (P)		
	Количественный подход		Качественный подход
	P <sub>q</sub> (баллы)	P (в долях единицы)	
Слабовероятные	1	0,0 < P ≤ 0,1	Событие может произойти в исключительных случаях
Маловероятные	2	0,1 < P ≤ 0,4	Редкое событие, но, как известно, уже имело место
Вероятные	3	0,4 < P ≤ 0,6	Наличие свидетельств достаточных для предположения возможности события
Весьма вероятные	4	0,6 < P ≤ 0,9	Событие может произойти
Почти возможные	5	0,9 < P < 1,0	Событие, как ожидается, произойдет

Оценка индекса риска осуществляется по следующей формуле:

$$R = P_q \times I_q, \quad (82)$$

где: R - индекс риска (баллы);

P<sub>q</sub> - вероятность возникновения рисков, в соответствии с классификацией (баллы);

I<sub>q</sub> - величина потерь, в соответствии с классификацией (баллы)

Индекс риска представляет собой показатель величины вероятных потерь в баллах и может быть определен на основании матрицы «Вероятность-Потери», что позволяет получить представление о степени воздействия и уровне риска (рисунок 12).

Оценить степени воздействия рисков можно по следующей формуле:

$$M = P \times I, \quad (83)$$

где: M – степень воздействия рисков (денежные единицы);

P - вероятность возникновения рисков, в соответствии с классификацией (в долях единицы);

I - величина потерь, в соответствии с классификацией (в % от плановой прибыли по объекту).

При проведении исследования студент-выпускник должен проанализировать устойчивость предприятия к возможным изменениям как экономической ситуации в целом (изменение структуры и темпов инфляции, увеличение сроков задержки платежей), так и внутренних показателей деятельности (изменение объемов сбыта, цены продукции).

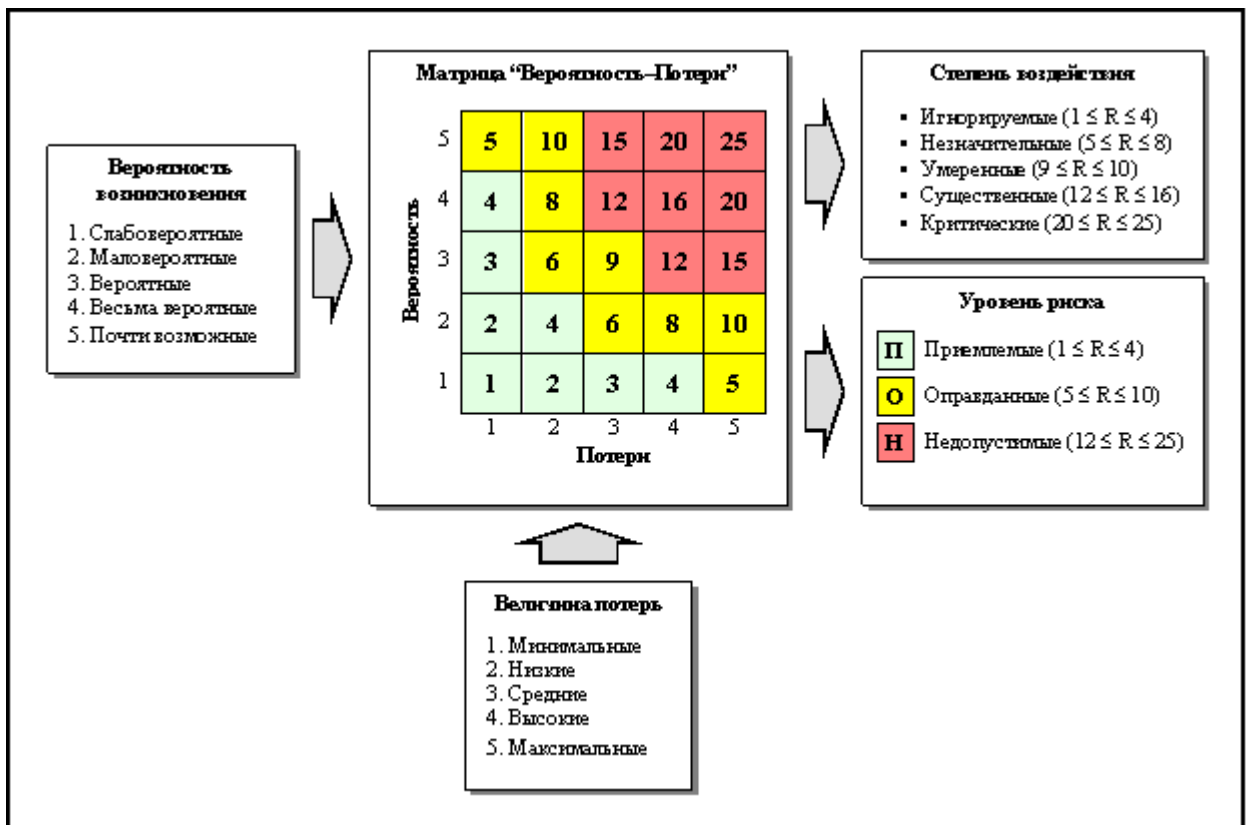


Рисунок 12 - Процесс оценки идентифицированных рисков в ходе реализации инвестиционно-строительного проекта

Анализ рисков включает в себя определение возможных рисков, определение абсолютных оценок рисков на основе экспертного метода. Состав рисков определяется студентом и должен быть представлен в таблице 37.

Таблица 37 - Перечень возможных рисков

Риски	Влияние на прибыль
1.	
2.	
.....	
.....	

## 4 Оформление выпускной квалификационной работы

Текст выпускной квалификационной работы должен быть кратким, точным, не допускающим различных толкований, логически последовательным, достаточным для понимания.. Это означает как соблюдение общих норм литературного языка и правил грамматики, так и учет особенностей научной речи: ее точности, однозначности терминологии, некоторых правил применения форм речи.

При написании текста следует следить за тем, чтобы в ходе изложения не терялась основная мысль работы. Она должна быть видна не только узкому специалисту по данной теме, но и читателю, непосвященному в данную проблемную область. Следует постоянно контролировать соответствие содержания главы или параграфа их заголовкам. Следует постоянно проверять, носит ли аргументация логически стройный характер. Желательно, чтобы конец каждой главы, параграфа или абзаца имел логический переход к следующему. В этой связи рекомендуется заканчивать каждый параграф и главу подведением их итогов, из которых бы логически следовала необходимость дальнейшего рассмотрения проблемы, которое последует в новой главе или параграфе.

Главы начинаются с новой страницы, текст главы делится на параграфы по смыслу и, желательно, равномерно по объему. После того, как закончится первый параграф, второй параграф продолжается на этой же странице, если там остается место для названия параграфа и, как минимум, трех строк текста. Текст делится автором на абзацы произвольно. Однако опыт показывает, что на странице научного текста имеется от 2 до 4 абзацев.

Выпускная квалификационная работа оформляется в соответствии с государственными стандартами: ГОСТ 7.32-2011 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления», ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание».

Выпускная квалификационная работа должна быть оформлена на листах формата А4, сброшюрована в трех точках или переплетена в жесткой пластиковой папке, страницы должны быть пронумерованы и на них оставлены поля для пометок. Печать односторонняя, шрифт 14 Times New Roman, в том числе для заголовков, межстрочный интервал 1,5; номер страницы проставляют в правом нижнем углу листа, страницы текстового материала следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему документу, титульный лист текстового документа включают в общую нумерацию страниц, номер страницы на титульном листе не проставляют; расстояние от края бумаги до границ текста следует оставлять: в начале строк - 30 мм; в конце строк – 10 мм; от верхней или нижней строки текста до верхнего или нижнего края бумаги – 20 мм, размер абзацного отступа должен быть одинаковым по всему тексту работы и равным 12,5 мм. Между абзацами пропуска быть не должно. Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей ВКР, обозначенные арабскими цифрами. Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Номера подразделов состоят из номера раздела и подраздела, разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится. Нумерация пунктов должна состоять из номера раздела, подраздела и пункта, разделенных точкой. Заголовок разделов, подразделов и пунктов следует печатать с абзацного отступа, с прописной буквы, без точки в конце, не подчеркивая. Заголовки структурных элементов располагают симметрично тексту и отделяют от текста интервалом в одну строку. Расстояние между заголовком и текстом должно быть равно 2 интервалам. Расстояние между заголовками раздела и подраздела – 1 интервалу.

Название главы – от абзацного отступа. Название параграфа – от абзацного отступа. Заголовки структурных элементов: оглавление, введение, заключение, список использованной литературы – по центру. Между ними и текстом интервал в одну строку. Кавычки в тексте везде одинаковые «». В конце заголовков глав, параграфов, таблиц и рисунков точка не ставится, так же как и не ставится точка после цифр нумерации. Пустые строки на странице не оставлять!

Рисунки и таблицы должны располагаться непосредственно после текста, в котором они упоминается впервые, или на следующей странице. На все рисунки и таблицы в тексте должны быть даны ссылки (например, «...на рисунке 1 представлена схема...», «в таблице 2 отражены ...»). Рисунки и таблицы нумеруются арабскими цифрами, при этом нумерация сквозная, но допускается нумеровать и в пределах раздела (главы). В последнем случае номер рисунка или таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой (например: Рисунок 1.1 - Организационная структура предприятия). Название рисунка с его номером располагается по центру, название таблицы с ее номером – от начала таблицы. Номер таблицы и ее название пишутся через тире от левого поля без отступа перед таблицей. Номер и название рисунка пишутся через тире посередине строки после рисунка. Перед этим обязательно должна быть ссылка на них. Слова «рисунок» и «таблица» - не сокращать. Слов «диаграмма», «график» и т.п. в названиях иллюстраций быть не должно. Все таблицы/ рисунки должны быть в одном стиле по всей работе, не допускается вставка скопированных таблиц/ рисунков в другом стиле (серая граница, фоновый цвет, другой шрифт и т.д.). Обязательно название осей у графических рисунков. Таблица может быть набрана 12 шрифтом через 1 интервал. Пример оформления заголовков, таблиц и рисунков представлен в Приложении 3. Основные требования по оформлению можно посмотреть в Приложении И.

Формулы и уравнения следует выделять из текста в отдельную строку. Над и под каждой формулой или уравнением нужно оставить по пустой строке. Все формулы нумеруются. Обычно нумерация сквозная. Номер представляется арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке. У формул нумерация сквозная (84) и т.д.

$$\text{Э}=\text{Р}/\text{З}, \quad (84)$$

где:

Э – эффективность;

Р – результаты;

З – затраты.

Ссылки на литературные источники в тексте делаются в конце цитируемой фразы в квадратных скобках: на первом месте номер цитируемого источника в списке использованных источников, затем через запятую - номер страницы в нем.

Список использованной литературы: сначала нормативные документы, затем – источники по алфавиту, потом – сайты. Источники должны быть последних лет.

Примеры библиографических описаний:

Федеральные законы следует записывать в формате:

Федеральный закон от [дата] № [номер] «[название]» // [официальный источник публикации, год, номер, статья]

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

1. Арестова, О.Н. Региональная специфика сообщества российских пользователей сети Интернет [Электронный ресурс] / О.Н.Арестова, Л.Н.Бабанин, А.Е.Войскунский. – Режим доступа: <http://www.relarn.ru:8082/conf/conf97/10.html>. – Загл. с экрана.

2. Новиков, В.Г. Трудовой потенциал сельских территорий: его воспроизводство и регулирование. – М.: ФГБОУ ВПО РГАЗУ, 2011.

3. Фархутдинов, И.З. Россия и Китай: взаимные инвестиции (опыт правового регулирования для евразийской интеграции)// Евразийский юридический журнал. - 2014. – №6 (73). – С.16-29.

4.<https://spb.hse.ru>

## **ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ЗАЩИТЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

### **1 Подготовка выпускной квалификационной работы к защите**

Руководитель обязан регулярно информировать кафедру и деканат факультета о ходе подготовки выпускной квалификационной работы.

Выпускная квалификационная работа не допускается к защите и возвращается студенту, если ее содержание не раскрывает тему исследования или студент не проявил достаточной самостоятельности при написании работы.

Законченная выпускная квалификационная работа, подписанная студентом, представляется на просмотр руководителю не позднее, чем за 20 дней до начала работы ГЭК. После проверки выпускной квалификационной работы руководитель подписывает ее и вместе со своим письменным отзывом отдает на подпись заведующему кафедрой не позднее, чем за две недели до заседания ГЭК. Форма **отзыва руководителя** - в Приложении К.

ВКР по программам магистратуры подлежат рецензированию. Для проведения рецензирования ВКР указанная работа направляется рецензенту из числа лиц, не являющихся работниками университета. Рецензент проводит анализ ВКР и представляет на кафедру письменную рецензию на указанную работу не позднее, чем за 6 календарных дней до даты защиты ВКР. Форма **рецензии** представлена в Приложении Л.



**Проверка ВКР на наличие плагиата** осуществляется не позже, чем за десять дней до установленного срока защиты ВКР.

Обучающийся несет ответственность за своевременное поступление своей ВКР в Университет на проверку в системе «Антиплагиат».

Результаты проверки ВКР в системе «Антиплагиат» подписываются руководителем и прилагаются к отзыву.

На основе анализа результатов проверки ВКР в системе «Антиплагиат» руководителем принимается решение о допуске ВКР к защите.

ВКР допускается к защите, если объем оригинального текста в представленной работе составляет в:

- ВКР бакалавра (бакалаврской работе) – 50% и выше;
- ВКР магистра (магистерской диссертации) – 70% и выше.

В случае меньшего объема оригинального текста (см. п. 4.7.) по соответствующей ВКР она, в исключительных случаях, может быть переработана и допущена к повторной проверке в системе «Антиплагиат» при сохранении ранее установленной темы работы, не позднее, чем за 8 дней до установленного срока защиты ВКР.

При несогласии выпускника с отказом в допуске ВКР к защите по результатам ее проверки системой «Антиплагиат» заведующим кафедрой создается комиссия из членов кафедры для проведения рецензирования работы. Окончательное решение о допуске ВКР к защите принимается на заседании кафедры. Обучающемуся предоставляется право изложить свою позицию членам кафедры относительно самостоятельности выполнения им письменной работы.

Заведующий кафедрой, ознакомившись с выпускной квалификационной работой и отзывом руководителя, решает вопрос о допуске студента к защите на заседании кафедры и ставит свою подпись на титульном листе выпускной квалификационной работы. Если заведующий кафедрой не считает возможным допустить студента к защите, то этот вопрос обсуждается на заседании кафедры с участием руководителя, где формулируется мотивационное решение о причине отказа в допуске к защите. Протокол заседания кафедры представляется на Совет факультета.

**Предварительная защита** устанавливается по желанию руководителя выпускной квалификационной работы. Процедура предзащиты принята на кафедре для того, чтобы студент мог заранее внести в работу изменения, улучшающие отдельные её фрагменты, научиться грамотно и аргументировано и отстаивать свое мнение. Предзащита выпускных квалификационных работ проводится в присутствии небольшого количества (2-4 человека) членов кафедры, но с соблюдением всей процедуры защиты (представление защищающегося, доклад по выпускной квалификационной работе, вопросы по работе, заключительное слово). По результатам предзащиты студенту рекомендуется внести соответствующие изменения и только после этого брошюровать выпускную квалификационную работу.

Готовясь к защите выпускной квалификационной работы, студент составляет тезисы выступления (доклад), подготавливает презентацию с использованием пакета Microsoft PowerPoint.

**Доклад** защищающегося начинается со следующих слов: «Уважаемый Председатель государственной экзаменационной комиссии! Уважаемые члены государственной экзаменационной комиссии! Вашему вниманию представляется выпускная квалификационная работа студента . . . . на тему « . . . . », и должен содержать: цель выпускной квалификационной работы; задачи, которые были поставлены и решены в процессе исследования; объект исследования; предмет исследования; основные результаты проведенного исследования по каждой задаче; полученные лично защищающимся выводы и рекомендации (личный вклад автора). В конце своего выступления студент говорит «Спасибо за внимание!». Выступление не должно включать теоретические положения, заимствованные из литературы или нормативных документов. Ответы на замечания рецензента магистрант готовит заранее, консультируясь у руководителя выпускной квалификационной работы.

Основными принципами при составлении компьютерной **презентации** выпускной квалификационной работы с помощью пакета Microsoft PowerPoint являются лаконичность, ясность, уместность, сдержанность, наглядность (подчеркивание ключевых моментов), запоминаемость (разумное использование ярких эффектов). Презентация выпускной квалификационной работы состоит из небольшого количества слайдов (6-15 слайдов), отображающих цели, задачи выпускной квалификационной работы, актуальность выбранной темы, краткое содержание работы, представленной в рисунках, схемах, таблицах. Необходимо начать презентацию с заголовочного слайда и завершить итоговым. В заголовочном слайде приводится название выпускной квалификационной работы, автор, руководитель. В презентации каждый слайд должен быть пронумерован справа сверху Слайд1, Слайд 2 и т.д. Каждый слайд должен иметь заголовок, количество слов в слайде не должно превышать 40. При настройке временного режима вашей презентации необходимо помнить, что визуальное восприятие слайда презентации занимает от 2 до 5 секунд. Студент может воспользоваться шаблонами для подготовки профессиональной презентации, а также интерактивными элементами. Итоговый слайд «Спасибо за внимание!»

## **2 Порядок защиты выпускной квалификационной работы**

Все организационные вопросы по проведению защиты решаются с секретарем ГЭКа.

На кафедру за 5 дней до защиты **необходимо представить:**

1. Сброшюрованную выпускную квалификационную работу, имеющую на титульном листе подписи заведующего кафедрой, руководителя и студента.
2. Отзыв руководителя;
3. Рецензию (для магистров)

4. Компьютерную презентацию выпускной квалификационной работы
5. Доклад (выступление)
6. Компакт-диск с выпускной квалификационной работой
7. Зачетную книжку, полностью оформленную.
8. Заключение о проверке работы в системе «Антиплагиат».

Компакт-диск содержит следующие файлы:

- файл с полным текстом ВКР с приложениями (формат имени файла – год выпуска\_фамилия и инициалы обучающегося\_шифр направления подготовки (пример – 2016\_ИвановИИ\_38.03.02 ), формат файла .doc (.docx)).
- файл со скан-копией заявления-уведомления обучающегося о согласии на опубликование (год выпуска\_фамилия и инициалы обучающегося\_шифр направления подготовки\_заявление (пример – 2016\_ИвановИИ\_38.03.02\_заявление), формат файла .pdf);
- файл со скан-копией титульной страницы готовой ВКР (год выпуска\_фамилия и инициалы обучающегося\_шифр направления подготовки\_титул (пример – 2016\_ИвановИИ\_38.03.02\_титул), формат файла .pdf);
- презентация

**Защита** происходит следующим образом:

- объявление председательствующего о защите выпускной квалификационной работы студента и предоставление ему слово для доклада,
- доклад защищающегося;
- ответы защищающегося на вопросы членов ГЭК;
- отзыв руководителя;
- рецензия (для магистров)
- заключительное слово защищающегося.

Время выступления защищающегося 5 минут. По истечении отведенного времени председательствующий имеет право остановить выступление.

После выступления студента члены ГЭК задают ему любые интересующие их вопросы по теме выпускной квалификационной работы. Ответы на вопросы – важный этап защиты. Именно в этот момент студент может показать членам ГЭК, насколько самостоятельно ориентируется в научной проблеме. Обычно докладчику задается от двух до шести вопросов. Вопросы, задаваемые на защите, как правило, имеют целью не только уточнить научные позиции студента, отдельные положения выпускной квалификационной работы, определения понятий, факты и т.п., но и поддержать студента, дать возможность детализировать наиболее интересные, сильные стороны работы. Отвечая на вопросы, защищающегося должен затрагивать только суть. Студенту следует проявлять скромность в оценке своих научных результатов и тактичность к задающим вопросы.

После ответов защищающегося на вопросы членов ГЭК зачитывается рецензия (для магистров) и отзыв и на выпускную квалификационную работу.

Защищающейся в своем заключительном слове последовательно отвечает на все замечания и пожелания, высказанные в отзыве руководителя

и рецензента. Заключительное слово включает в себя также отзыв о сотрудничестве с преподавательским коллективом вуза. Хорошим тоном выступления считается выражение благодарности преподавателям, членам ГЭК, руководителю, всем, кто способствовал успешной защите выпускной квалификационной работы.

Результаты защиты ВКР обсуждаются на закрытом заседании государственной экзаменационной комиссии, решения принимаются простым большинством голосов членов комиссии, участвующих в заседании. При оценивании ВКР учитываются отзыв руководителя и при наличии рецензия. При равном числе голосов мнение председателя является решающим.

Выпускная квалификационная работа оценивается по следующим критериям:

- уровень практического анализа проблемы;
- характеристика используемых методов;
- степень законченности разработки;
- самостоятельность выполнения;
- лаконичность;
- последовательность изложения;
- логика изложения

Оценка результатов защиты ВКР осуществляется по четырех балльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и объявляется в день защиты после оформления в установленном порядке протокола заседания экзаменационной комиссии.

Оценка *«отлично»* выставляется при условии, что:

- работа выполнена самостоятельно, носит творческий характер, содержит элементы научной новизны;
- собран, обобщен, и проанализирован достаточный объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, позволивший всесторонне изучить тему и сделать аргументированные выводы и практические рекомендации;
- при написании и защите работы выпускником продемонстрированы глубокие теоретические знания и наличие практических навыков;
- работа хорошо оформлена и своевременно представлена на кафедру, полностью соответствует требованиям, предъявляемым к содержанию и оформлению ВКР;
- на защите освещены все вопросы исследования, ответы студента на вопросы профессионально грамотны, исчерпывающие, подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами, отраженными в работе.

Оценка *«хорошо»* ставится, если:

- тема работы раскрыта, однако выводы и рекомендации не всегда оригинальны и/или не имеют практической значимости, есть неточности при освещении отдельных вопросов темы;

- собран, обобщен и проанализирован необходимый объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, но не по всем аспектам исследуемой темы сделаны выводы и обоснованы практические рекомендации;

- при написании и защите работы выпускником продемонстрировано наличие теоретических знаний и достаточных практических навыков;

- работа своевременно представлена на кафедру, есть отдельные недостатки в ее оформлении; в процессе защиты работы дана общая характеристика основных положений работы, были даны неполные ответы на вопросы.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, когда:

- тема работы раскрыта частично, но в основном правильно, допущено поверхностное изложение отдельных вопросов темы;

- в работе не использован весь необходимый для исследования темы объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, выводы и практические рекомендации не всегда обоснованы;

- при написании и защите работы выпускником продемонстрировано отсутствие глубоких теоретических знаний и устойчивых практических навыков;

- работа своевременно представлена на кафедру, однако не в полном объеме по содержанию и/или оформлению соответствует предъявляемым требованиям;

- в процессе защиты выпускник недостаточно полно изложил основные положения работы, испытывал затруднения при ответах на вопросы.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если:

- содержание работы не раскрывает тему, вопросы изложены бессистемно и поверхностно, нет анализа практического материала, основные положения и рекомендации не имеют обоснования;

- работа не оригинальна, основана на компиляции публикаций по теме;

- работа несвоевременно представлена на кафедру, не в полной мере отвечает предъявляемым требованиям;

- на защите выпускник показал поверхностные знания по исследуемой теме, отсутствие представлений об актуальных проблемах по теме работы, плохо отвечал на вопросы.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Темы выпускных квалификационных работ  
по направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент**

1. Управление развитием предприятия (организации, фирмы)
2. Повышение результативности деятельности предприятия (организации, фирмы)
3. Повышение эффективности деятельности предприятия (организации, фирмы)
4. Совершенствование организации деятельности хозяйствующего субъекта
5. Организационное обеспечение управления развитием хозяйствующего субъекта
6. Совершенствование методов прогнозирования при принятии управленческого решения
7. Информационное обеспечение управления предприятия (организации, фирмы)
8. Совершенствование методов разработки управленческих решений
9. Развитие системы поддержки принятия управленческих решений
10. Обеспечение экономической безопасности предприятия в современных условиях российской экономики
11. Разработка эффективной управленческой структуры предприятия (организации, фирмы)
12. Организация эффективной системы коммуникации на предприятии
13. Формирование и развитие организационной культуры современного предприятия
14. Формирование и регулирование конструктивного поведения человека и групп в организации
15. Совершенствование маркетинговой деятельности предприятия (организации, фирмы)
16. Организация маркетинговых исследований рынка услуг, продукции в Санкт-Петербурге
17. Разработка системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации для организации
18. Разработка рекламной кампании предприятия (организации, фирмы)
19. Разработка маркетинговой антикризисной программы деятельности предприятия (организации, фирмы)
20. Формирование плана маркетинга предприятия (организации, фирмы)
21. Стратегия рекламной деятельности предприятия (организации, фирмы)
22. Формирование ценовой стратегии предприятия (организации, фирмы)
23. Повышение конкурентоспособности продукции предприятия (организации, фирмы)
24. Разработка маркетинговой стратегии предприятия (организации, фирмы)
25. Организация распространения и продвижения продукции

26. Управление рекламной деятельностью
27. Формирование маркетинговой службы предприятия (организации, фирмы)
28. Организация рекламной кампании предприятия (организации, фирмы)
29. Разработка модели покупательского поведения потребителей продукции
30. Стратегия инвестирования предприятия (организации, фирмы)
31. Разработка программа внедрения стратегических изменений на предприятии
32. Планирование инвестиционной деятельности предприятия (организации, фирмы)
33. Стратегическое планирование деятельности предприятия (организации, фирмы)
34. Регулирование развития инвестиционной деятельности предприятия (организации, фирмы)
35. Разработка бизнес-плана предприятия (организации, фирмы)
36. Разработка плана развития предприятия (организации, фирмы)
37. Формирование стратегии предприятия (организации, фирмы)
38. Проектирование эффективной реализации стратегии и политики предприятия (организации, фирмы)
39. Выбор стратегии управления продуктом
40. Стратегия достижения конкурентных преимуществ предприятия (организации, фирмы)
41. Разработка антикризисной стратегии предприятия (организации, фирмы)
42. Формирование системы антикризисного управления предприятия (организации, фирмы)
43. Особенности прогнозирования и предупреждения кризисных ситуаций на предприятии
44. Стратегия реструктуризации кризисного предприятия
45. Антикризисное управление на предприятии
46. Разработка стратегии предотвращения банкротства фирмы
47. Управление инновационным проектом
48. Разработка проекта по увеличению прибыльности предприятия на основе инноваций
49. Совершенствование инновационной деятельности предприятия (организации, фирмы)
50. Планирование инновационной деятельности предприятия (организации, фирмы)
51. Оптимизация мер по реализации проекта в современных условиях
52. Инвестиционная активность инновационного предприятия
53. Разработка инновационной стратегии предприятия (организации, фирмы)
54. Внедрение статистических методов управления качеством продукции
55. Разработка мероприятий по повышению качества услуг

56. Разработка стратегии предприятия на основе внедрения системы менеджмента качества
57. Совершенствование системы управления качеством услуг на предприятии
58. Разработка плана внутреннего аудита качества организации
59. Внедрение процессного подхода в управлении организацией
60. Разработка проекта системы менеджмента качества организации
61. Управление бизнес-процессами предприятия (организации, фирмы)
62. Внедрение элементов системы менеджмента качества в организации
63. Совершенствование кадровой деятельности предприятия (организации, фирмы)
64. Регулирование системы кадрового менеджмента на предприятии
65. Формирование системы управления персоналом на предприятии
66. Разработка кадровой стратегии предприятия (организации, фирмы)
67. Совершенствование системы мотивации персонала предприятия (организации, фирмы)
68. Совершенствование организационной структуры предприятия (организации, фирмы)
69. Механизм согласования интересов в системе управления персоналом предприятия
70. Внедрение современных технологий и методов оценки персонала предприятий
71. Управление конфликтными ситуациями на предприятии
72. Организация деятельности службы управления персоналом
73. Управление персоналом в условиях кризисного предприятия
74. Выбор и реализация кадровой политики предприятия (организации, фирмы)
75. Повышение конкурентоспособности персонала предприятия (организации, фирмы)
76. Организация кадрового контроллинга на предприятии
77. Организация эффективного отбора персонала на предприятии
78. Управление карьерой в организации
79. Использование новых технологий обучения персонала в организации
80. Организация управления конфликтами в современной организации
81. Совершенствование технологии стимулирования труда персонала в организации
82. Совершенствование финансовой деятельности предприятия
83. Внедрение новых форм финансового управления в деятельность предприятия
84. Управление развитием финансовым состоянием организации
85. Финансовый план предприятия
86. Управление финансовыми активами предприятия
87. Управление неплатежеспособным предприятием
88. Эффективное управление заемными средствами



**Темы выпускных квалификационных работ  
по направлению подготовки 38.03.04 – Государственное и  
муниципальное управление**

1. Организационно-экономические показатели эффективности государственного управления
2. Совершенствование методов государственного и муниципального управления
3. Государственно-общественное управление как форма развития системы образования (здравоохранения, социального обслуживания населения, ....)
4. Оптимизация взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления в социальной сфере
5. Эффективность взаимодействия региональных органов власти и институтов гражданского общества в социальной сфере.
6. Механизм эффективного взаимодействия органов исполнительной власти Санкт-Петербурга с хозяйствующими субъектами.
7. Механизмы социального партнерства региональной власти и некоммерческих благотворительных организаций.
8. Механизм участия гражданских организаций в формировании социальной политики (на примере субъекта РФ)
9. Муниципально-частное партнерство в социальной сфере
10. Управление экономическим потенциалом муниципального образования
11. Стратегическое планирование развитие территорий на местном уровне
12. Управление социально-экономическим развитием муниципального образования ...
13. Управление социальной сферой муниципального образования (на примере МО...).
14. Внутриорганизационные отношения в органах местного самоуправления
15. Финансово-экономическое обеспечение деятельности органов местного самоуправления.
16. Совершенствование деятельности органов местного самоуправления.
17. Развитие малого предпринимательства в муниципальном образовании
18. Оптимизация муниципального управления в субъекте Российской Федерации (на примере субъекта ...).
19. Совершенствование механизмов муниципального управления в современных условиях (на материалах...).
20. Планирование работы органа исполнительной власти
21. Повышение эффективности деятельности государственных учреждений
22. Оценка эффективности деятельности органов исполнительной власти
23. Повышение эффективности использования государственной собственности

24. Совершенствование методов управления государственным имуществом (на примере хозяйствующего субъекта)
25. Повышение конкурентоспособности субъекта РФ
26. Повышение результативности деятельности исполнительного органа государственной власти
27. Совершенствование процесса предоставления государственных и муниципальных услуг многофункциональными центрами
28. Повышение эффективности государственного управления в сфере образования (здравоохранения, ...)
29. Оценка деятельности органов местного самоуправления.
30. Реализация контролирующей функции государства за деятельностью органов местного самоуправления (на примере...).
31. Особенности организации деятельности органов местного самоуправления в городах федерального значения
32. Совершенствование методов подготовки кадров для государственной службы
33. Оптимизация кадрового потенциала государственных учреждений
34. Формирование кадрового резерва для замещения руководящих должностей
35. Совершенствование кадрового менеджмента в системе государственной гражданской службы.
36. Совершенствование кадрового менеджмента в системе муниципальной службы.
37. Повышение эффективности реализации государственной кадровой политики
38. Совершенствование работы с кадровым резервом (на материалах...).
39. Современное состояние и тенденции развития гос.службы.
40. Планирование работы органа исполнительной власти
41. Модели управления муниципальной деятельностью
42. Оптимизации внутриорганизационных отношений в органах местного самоуправления
43. Формы и методы исследования процессов государственного и муниципального управления
44. Организационно-экономические аспекты эффективности государственного управления

**Темы выпускных квалификационных работ  
(магистерских диссертаций)  
по направлению подготовки 38.04.02 – Менеджмент  
(уровень магистратуры)**

**магистерская программа «Управление инновационным бизнесом»**

1. Инновационный потенциал как условие развития хозяйствующего субъекта (сферы..., отрасли..., группы предприятий)
2. Инновационный подход к управлению развитием производственной инфраструктуры предприятий (отрасли).
3. Управление инвестиционным потенциалом в бизнес-среде
4. Управление инновационным потенциалом предприятия (отрасли, сферы, группы предприятий).
5. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе инновационных механизмов управления.
6. Формирование кадрового потенциала инновационно-ориентированного предприятия.
7. Инновационные методы в управлении персоналом предприятия (группы предприятий, сферы отрасли)
8. Инновационное управление в муниципальном образовании
9. Инновационные методы управления проектной деятельностью.
10. Стимулирование развития инновационной деятельности на предприятии.
11. Реинжиниринг инновационных процессов на предприятии.
12. Управление реализацией инновационных проектов на предприятиях различных форм собственности.
13. Внедрение современных управленческих инструментов на предприятиях
14. Формирование и развитие методов и инструментов эффективного менеджмента на российских предприятиях
15. Стратегическое управление инновационной активностью предприятий
16. Анализ инновационной активности промышленных центров РФ (предприятий, группы предприятий)
17. Управление инновационным проектом в сфере информационных технологий
18. Планирование инновационной деятельности фирмы
19. Разработка инновационной стратегии организации
20. Реализация стратегии инновационного развития предприятий в условиях финансово-экономического кризиса
21. Управление инновационными процессами развития предприятия (группы предприятий, комплексов, отрасли)
22. Реализация инновационного потенциала предприятия (отрасли, сферы).
23. Развитие инновационных технологий при предоставлении образовательных (медицинских, социальных,.....) услуг

24. Механизм инновационного потенциала территории
25. Государственное регулирование инновационного процесса в регионе
26. Совершенствование методов управления инновационными процессами в различных отраслях экономики и бизнеса.
27. Эффективность внедрения новых управленческих решений и технологий в бизнес-среде (государственной сфере, отрасли,...)

### **магистерская программа «Стратегический менеджмент»**

1. Стратегическое управление компанией в условиях финансово-экономической нестабильности
2. Механизм формирования стратегии в условиях нестабильности внешней среды
3. Совершенствование методов прогнозирования при принятии стратегических управленческих решений
4. Стратегическое управление развитием сферы (отрасли)
5. Стратегическое управление инновационной активностью предприятий
6. Механизм стратегического планирования развития бизнеса
7. Развитие стратегического потенциала предприятия (группы предприятий, сферы, отрасли).
8. Управление стратегическим потенциалом предприятия (группы предприятий, сферы, отрасли)
9. Формирование стратегии инновационного развития предприятия (группы предприятий, сферы, отрасли)
10. Механизм реализации стратегического потенциала организации (группы предприятий, сферы, отрасли).
11. Формирование системы стратегических инициатив развития отрасли (сферы)
12. Повышение конкурентоспособности продукции фирмы
13. Повышение конкурентоспособности предприятия
14. Обеспечение конкурентоспособности предприятия в стратегический период времени
15. Конкурентоспособная продукция как фактор экономического роста предприятия.
16. Формирование системы управления конкурентоспособностью предприятий
17. Стратегическое планирование деятельности организации
18. Регулирование развития инвестиционной деятельности предприятия
19. Механизм формирования стратегии организации (группы предприятий, сферы, отрасли)
20. Механизм реализации стратегии фирмы (группы предприятий, сферы, отрасли)
21. Разработка стратегии достижения конкурентных преимуществ предприятия

22. Инвестиционная деятельность по повышению конкурентного положения фирмы
23. Разработка антикризисной стратегии предприятия
24. Механизм предупреждения кризисных ситуаций на предприятиях отрасли
25. Разработка стратегии предотвращения банкротства фирмы
26. Разработка стратегии адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды.
27. Управление изменениями в организации
28. Управление рисками в предпринимательской структуре
29. Организация стратегического управления в компании
30. Управление инвестиционной привлекательностью муниципального образования
31. Механизм стратегического управления предприятия
32. Формирование механизма стратегического планирования деятельности хозяйствующего субъекта
33. Механизм стратегического планирования развития бизнеса
34. Формирования системы стратегического управления предприятия (сферы, комплекса, отрасли)
35. Реализации стратегии развития предприятий в условиях финансово-экономического кризиса
36. Разработка стратегии предприятия на основе системы менеджмента качества
37. Оптимизация системы стратегического управления персоналом
38. Регулирование системы кадрового менеджмента предприятий
39. Формирование системы стратегического управления персоналом на предприятиях
40. Реализация стратегического управления персоналом в международных компаниях
41. Разработка кадровой стратегии предприятия
42. Механизм согласования интересов в стратегическом управлении
43. Стратегическое управление развитием финансовым состоянием организации
44. Стратегическое управление финансовыми активами предприятия
45. Разработка финансовой стратегии предприятия
46. Перспективные направления развития государственно-частного партнерства в отрасли
47. Регулирование развития государственно-частного партнерства в отрасли.
48. Механизм формирования маркетинговой стратегии предприятия

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Заведующему кафедрой  
инновационных технологий управления  
в государственной сфере и бизнесе  
д.э.н, проф.Фировой И.П.

от студента гр. № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(ФИО студента)

### ЗАЯВЛЕНИЕ-УВЕДОМЛЕНИЕ

Прошу Вас утвердить (или изменить) тему выпускной квалификационной работы

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

и назначить научным руководителем

\_\_\_\_\_.

Я, ознакомлен(-а) с действующим положением «О выпускной квалификационной работе».

Уведомляю о согласии проведения проверки текста данной выпускной квалификационной работы в системе «Антиплагиат».

Даю согласие на размещение текста своей ВКР и приложений к ней в ЭБС ГидроМетеоОнлайн.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года.

\_\_\_\_\_  
/ \_\_\_\_\_

(подпись / расшифровка)

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Задание на выполнение выпускной квалификационной работы (пример)

## РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

### Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой, д.э.н, проф.

Фирова Ирина Павловна

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201 г.

### Задание на выпускную квалификационную работу

студенту(ке) Сидорову Ивану Петровичу

**1. Тема «Разработка маркетинговой стратегии фирмы»**

закреплена приказом ректора Университета от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201 г.,  
№ \_\_\_\_\_.

**2. Срок сдачи законченной работы «30»мая 2017 года.**

**3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе** *(теоретические и практические материалы, полученные в ходе преддипломной практики, в результате анализа деятельности конкретного предприятия, в частности, законодательные и нормативные документы, балансы, отчеты, формы и т.д):* Гражданский кодекс РФ (посл.ред.); Налоговый кодекс РФ (посл.ред.); Устав ООО «Сезам»; лицензии для лицензируемых видов деятельности ООО «Сезам»; бухгалтерские балансы ООО «Сезам» за 2012-2016 годы; отчеты о прибылях и убытках ООО «Сезам» за 2012-2016 годы; план маркетинга ООО «Сезам» по годам.

**4. Перечень вопросов, подлежащих разработке:**

- Введение. Актуальность темы заключается в повышении роли маркетинговой стратегии в деятельности современного предприятия. Цель работы: формирование мер по разработке маркетинговой стратегии ООО «Сезам». Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач: рассмотреть сущностные положения развития маркетинговой деятельности на предприятии; выявить особенности формирования маркетинговой стратегии в сфере услуг; провести анализ внешнего окружения исследуемого предприятия; проанализировать внутреннюю среду ООО «Сезам»; предложить мероприятия по производству продукции; рассчитать эффективность предлагаемых мер.

- Глава 1. Теоретические основы формирования маркетинговой стратегии.

Первая глава состоит из двух параграфов. В первом параграфе «Сущность и значение маркетинговой деятельности на предприятии» раскрываются ключевые положения осуществления маркетинговой деятельности в современных условиях, а также определяется роль маркетинга для организации. Во втором параграфе «Особенности формирования маркетинговой стратегии» выявляются актуальные тенденции формируемой маркетинговой стратегии. Кроме того, в параграфе приводятся отличительные особенности формирования маркетинговой стратегии в складывающихся условиях в сфере услуг.

- Глава 2. Организационно-экономический анализ деятельности ООО «Сезам» включает в себя два параграфа. В первом параграфе проводится анализ внешнего окружения исследуемого предприятия с тем, чтобы выявить возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед предприятием, что позволит правильно определить стратегию и политику предприятия. Второй параграф базируется на результатах анализа внешней среды предприятия. В основу положен такой метод стратегического комплексного анализа, как SWOT-анализ.

- Глава 3. Разработка комплекса мероприятий по формированию и реализации маркетинговой стратегии включает в себя два параграфа. Первый параграф направлен на определение мероприятий по производству продукции, ценообразованию, организации и плану сбыта, а также формирование службы маркетинга на исследуемом предприятии ООО «Сезам» Второй параграф включает определение мероприятий по производству продукции, а также суммы основных затрат по предлагаемым мероприятиям с оценкой их эффективности.

- Заключение. В ходе выполнения работы были достигнуты поставленные цель и задачи. Автором были рассчитаны основные показатели эффективности предприятия ООО «Сезам» и обоснована целесообразность внедрения ряда предлагаемых мероприятий. Предложенные меры могут быть использованы в ООО «Сезам».

**5. Перечень материалов, представляемых к защите:** (указывается наименование таблиц, графиков, рисунков, представленных в презентации)

- Пояснительная записка;
- Слайд 2- Теоретические подходы к формированию маркетинговой стратегии;
- Слайд 3 - Формирование портрета товарного рынка;
- Слайд 4 - Анализ конкурентов;
- Слайд 5 - Сегментирование потребителей;
- Слайд 6 - SWOT-анализ;
- Слайд 7 - Результаты факторного анализа;
- Слайд 8 - Прогноз объема продаж;
- Слайд 9 - Комплексное планирование маркетинга;
- Слайд 10 - Календарный план;



Календарный план  
выполнения выпускной квалификационной работы

№№ ПП	Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов выпускной квалификационной работы
1.	Составление плана выпускной квалификационной работы	февраль
2.	Сбор и обработка методических, теоретических и статистических материалов по 1 главе, ее написание	до 20.03
3.	Сбор, систематизация и обработка материалов по 2 главе, ее написание	до 20.04
4.	Сбор, обработка и анализ материалов по 3 главе, ее написание, подготовка заключения выполненной выпускной квалификационной работы	до 20.05
5.	Передача окончательного варианта (проверенного и откорректированного) ВКР студентом своему руководителю	до 30.05
6.	Проверка ВКР на объем заимствования в университетской интернет-системе Антиплагиат	до 05.06
7.	Предварительная защита выпускных квалификационных работ на кафедре ИТУ в ГСБ (по желанию руководителей)	до 05.06
8.	Запись на защиту у секретаря ГЭК	до 5.06
9.	Сдача готовой сброшюрованной выпускной квалификационной работы и сопроводительных документов секретарю ГЭК на кафедру за 5 дней до защиты	до 10.06
10.	Защита выпускной квалификационной работы перед государственной аттестационной комиссией	с 10.06

**6. Дата выдачи задания:** «20» февраля 201 года.

**Руководитель выпускной квалификационной работы**

Доцент кафедры ИТУвГСБ,  
кандидат экономических наук, доцент  
Соломонова Валентина Николаевна \_\_\_\_\_

Задание принял(а) к исполнению «20» февраля 201 года  
Студент(ка) Сидоров Иван Петрович, гр.М-Б14-1-1 \_\_\_\_\_

Титульный лист выпускной квалификационной работы



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕ-  
РАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной  
сфере и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

(бакалаврская работа, магистерская диссертация)

На тему Разработка маркетинговой стратегии фирмы

Исполнитель Сидоров Иван Петрович

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Соломонова Валентина Николаевна

**«К защите допускаю»**

**Заведующий кафедрой**

---

доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 г.

Санкт – Петербург  
201

Пример оформления оглавления

Оглавление

	Стр.
Введение .....	3
1 Теоретические основы формирования маркетинговой стратегии .....	5
1.1 Сущность и значение маркетинговой деятельности на предприятии....	5
1.2 Особенности формирования маркетинговой стратегии в сфере услуг.....	13
2 Организационно–экономический анализ деятельности ООО «Сезам».....	22
2.1 Анализ внешнего окружения предприятия ООО «Сезам».....	22
2.2 Анализ внутренней среды предприятия ООО «Сезам».....	30
3 Разработка комплекса мероприятий по формированию и реализации маркетинговой стратегии.....	38
3.1 Формирование службы маркетинга на ООО «Сезам», определение мероприятий по производству продукции, ценообразованию, организации и плану сбыта.....	38
3.2 Определение суммы основных затрат по маркетингу и эффективности предложенных мероприятий.....	47
Заключение.....	56
Список использованной литературы.....	58

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Примерные планы выпускных квалификационных работ

*Тема: «Разработка маркетинговой стратегии предприятия»*

Введение

1 Теоретические основы формирования маркетинговой стратегии

1.1 Сущность и значение маркетинговой деятельности на предприятии

1.2 Особенности формирования маркетинговой стратегии в сфере услуг

2 Организационно – экономический анализ деятельности ООО «Сезам»

2.1 Анализ внешнего окружения предприятия ООО «Сезам»

2.2 Анализ внутренней среды предприятия ООО «Сезам»

3 Разработка комплекса мероприятий по формированию и реализации маркетинговой стратегии

3.1 Формирование службы маркетинга на ООО «Сезам», определение мероприятий по производству продукции, ценообразованию, организации и плану сбыта

3.2 Определение суммы основных затрат по маркетингу и эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Список использованной литературы

*Тема: «Формирование системы управления персоналом на предприятии»*

Введение

1 Теоретические основы формирования системы управления персоналом на предприятии.

1.1 Цели и функции системы управления персоналом на предприятии

1.2 Принципы и методы построения системы управления персоналом на предприятии

2 Анализ развития систем управления персоналом в организациях

2.. Зарубежный и отечественный опыт развития систем управления персоналом на предприятии

Анализ системы управления персоналом ОАО «Алгол»

3 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ОАО «Алгол»

3.1 Разработка предложений по оптимизации системы мотивации труда персонала ОАО «Алгол»

3.2 Предложения по совершенствованию оценки персонала ОАО «Алгол»

Заключение

Список использованной литературы

Приложение А - Положение о службе управления персоналом

Приложение Б - Пример анонимного опроса на тему «Удовлетворены ли сотрудники работой в компании»

Тема *«Разработка бизнес-плана предприятия»*

Введение

1 Теоретические основы бизнес-планирования в сфере услуг

1.1 Сущность, цели и задачи бизнес-планирования

1.2 Основные финансовые разделы бизнес-планирования

2 Анализ деятельности предприятия в сфере услуг

2.1. Анализ рынка полиграфических услуг

2.2. Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия ЗАО «Коммунар»

Глава 3 Разработка бизнес-плана ЗАО «Коммунар»

3.1. Расчет основных экономических показателей деятельности ЗАО «Коммунар»

3.2. Расчет финансовых показателей развития ЗАО «Коммунар» на ближайшую перспективу

Заключение

Список использованной литературы

Тема: *«Стратегическое планирование деятельности организации»*

Введение

Глава 1. Теоретические основы стратегической деятельности организации

1.1. Сущность, цели и задачи стратегического планирования деятельности учреждений

1.2. Особенности стратегического планирования в деятельности учреждений культуры

Глава 2. Анализ деятельности государственного учреждения культуры «Петербургский культурный центр – дворец Белосельских-Белозерских»

2.1. Анализ деятельности учреждений культуры в Санкт-Петербурге

2.2. Организационно-экономические характеристики деятельности «Петербургского культурного центра – дворец Белосельских-Белозерских»

Глава 3. Формирование стратегии развития «Петербургского культурного центра – дворец Белосельских-Белозерских» на основе использования ключевых компетенций

Заключение

Список использованной литературы

Приложение А - Бухгалтерский баланс на 01 января 200 г

Приложение Б - Отчет о прибылях и убытках на 01 января 200 г

## *Тема «Регулирование сферы образовательных услуг в условиях кризиса»*

### Введение

1 Теоретические положения регулирования деятельности организаций сферы образовательных услуг

1.1 Закономерности и принципы функционирования сферы образовательных услуг

1.2 Особенности регулирования деятельности организаций сферы образовательных услуг в условиях кризиса

2 Экономико-организационный анализ действующих механизмов регулирования сферы образовательных услуг

2.1 Зарубежный опыт реализации образовательной политики

2.2 Современные проблемы функционирования и развития образовательной организации

3 Методические основы организационно-информационного обеспечения процесса регулирования деятельности организаций сферы образовательных услуг

3.1 Формирование и экономическое обоснование направлений регулирования деятельности организаций сферы образовательных услуг в условиях кризиса

3.2. Разработка методических решений информационно-аналитического обеспечения процесса регулирования деятельности образовательной организации

### Заключение

### Список использованной литературы

## *Тема «Формирование стратегии создания конкурентных преимуществ организаций социальной сферы»*

### Введение

1 Теоретические основы управления процессом создания конкурентных преимуществ организаций социальной сферы

1.1 Экономическая сущность конкурентоспособности организаций в современных условиях хозяйствования

1.2 Особенности формирования конкурентных преимуществ организаций социальной сферы

2 Сравнительный анализ состояния проблем управления конкурентоспособностью организаций социальной сферы в России и за рубежом

2.1 Анализ современных тенденций развития конкуренции в социальной сфере зарубежных стран

2.2 Анализ условий и принципов управления конкурентоспособностью российской организации социальной сферы

3 Методические положения формирования стратегии конкурентных преимуществ организаций социальной сферы

3.1 Организационный механизм создания конкурентных преимуществ организаций социальной сферы

3.2 Повышение конкурентоспособности организации социальной сферы  
Заключение

Список использованной литературы

Тема: *«Стратегическое управление развитием сферы профессиональных образовательных услуг»*

Введение

1 Концептуальные основы стратегического управления развитием сферы профессиональных образовательных услуг

1.1 Сущность и значение профессиональных образовательных услуг

1.2 Особенности стратегического управления развитием сферы профессиональных образовательных услуг в современных условиях хозяйствования

1.3 Формирование перспективных направлений развития процесса стратегического управления в сфере профессиональных образовательных услуг

2 Методические положения разработки организационного обеспечения процесса стратегического управления в сфере профессиональных образовательных услуг

2.1 Принципы и факторы эффективного стратегического управления сферой профессиональных образовательных услуг

2.2 Организационно-экономическое обоснование современных методических подходов стратегического управления развитием образовательных учреждений

2.3 Разработка методических положений программно-целевого управления развитием сферы профессиональных образовательных услуг

Заключение

Список использованной литературы

**ПРИЛОЖЕНИЕ Ж**

**Формы отчетности по преддипломной практики**

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гидрометеорологический университет»

Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере и  
бизнесе

**ЗАДАНИЕ НА ПРЕДДИПЛОМНУЮ ПРАКТИКУ**

студента \_\_\_\_\_  
группы \_\_\_\_\_

1. Исследование общих характеристик производственно - хозяйственной деятельности предприятия \_\_\_\_\_
2. Индивидуальное задание
3. Ведение и оформление дневника практики
4. Составление и оформление отчета

Руководитель практики  
(*степень, должность, Фамилия И.О.*)

Задание принял к исполнению студент  
(*Фамилия И.О.*)



Министерство образования и науки Российской Федерации

---

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

## ДНЕВНИК СТУДЕНТА

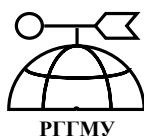
по преддипломной практике

**Фамилия** \_\_\_\_\_

**Имя, отчество** \_\_\_\_\_

**Курс** \_\_\_\_\_ **Группа** \_\_\_\_\_

**Факультет** \_\_\_\_\_



Санкт-Петербург, 201 г.

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Сроки работы	Отдел

Подписи руководителей практики

От РГГМУ \_\_\_\_\_

От организации \_\_\_\_\_

### ВИДЫ РАБОТ

Дата	Содержание работы, включая теоретическое изучение разделов, составление и оформление отчета)	Примечание

Подпись руководителя практики от организации \_\_\_\_\_

### ЗАМЕЧАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПО ХОДУ ПРАКТИКИ

---

---

---

---

---



## ОТЗЫВ-ХАРАКТЕРИСТИКА

\_\_\_\_\_

(ФИО студента)

проходил (а) преддипломную практику в

\_\_\_\_\_

с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. по «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

1. Степень теоретической и практической подготовки студента, полученные навыки, характеристика работы студента:

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

2. Замечания о прохождении практики студентом:

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

3 Оценка по результату прохождения практики \_\_\_\_\_

Руководитель предприятия \_\_\_\_\_

(подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

М.П.

**Пример оформления заголовков, рисунков, таблиц**

**1 Теоретические основы формирования маркетинговой стратегии**

**1.1 Сущность и значение маркетинговой деятельности на предприятии**

Исследуя сущностные положения маркетинговой деятельности на предприятии и выявляя ее значение для современных организаций, следует прежде всего определить, что подразумевается под маркетинговой деятельностью. Так, согласно источнику [5], маркетинговая деятельность представляет собой.....

.....

.....

Таким образом, маркетинговую деятельность на предприятии следует рассматривать как неотъемлемую составляющую его функционирования, от эффективности формирования которой будут зависеть будущие социально-экономические показатели организации.

**1.2 Особенности формирования маркетинговой стратегии в сфере услуг**

В настоящее время важное место в деятельности организации занимает ее маркетинговая стратегия. Особенности ее формирования будут определяться прежде всего отраслью деятельности предприятия. ....

.....

.....

Таким образом, проведенное исследование теоретических положений формирования маркетинговой стратегии выявило, что маркетинговую стратегию следует рассматривать как составную часть общего стратегического плана деятельности организации.

.....

.....

.....

В этой связи, представляется необходимым провести организационно-экономический анализ исследуемого предприятия, анализ внутренней среды которого должен базироваться на результатах анализа внешнего окружения ООО «Сезам».

## 2 Организационно–экономический анализ деятельности ООО «Сезам»

### 2.1 Анализ внешнего окружения предприятия ООО «Сезам»

Анализ внешнего окружения предприятия предполагает выбор метода анализа. Автор считает целесообразным использовать такой комплексный метод, включающий, как анализ внешней, так и внутренней сред, как SWOT–анализ. Данный метод является одним из наиболее широко применяемых на практике и относится к методам стратегического комплексного анализа. ....

.....

Основное назначение анализа внешней среды — выявить возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед предприятием, с тем, чтобы правильно определить стратегию и политику предприятия.

Для составления SWOT–анализа ООО «Сезам» автором будет использоваться усложненная его форма (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Пример усложненной формы SWOT-анализа

		<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
		- принципиально новая конструкция - качественные материалы - качество обработки - увеличение надежности работы оборудования за счет увеличения срока службы вентиля	- консерватизм потребителей - не испытан в работе - цены выше конкурентов
<b>Возможности</b>	- Износ и большая потребность в замене оборудования - В случае принятия рынком выход на большие объемы	<b>Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Возможностей</b> - Стать основным поставщиком в данном плане запорной арматуры для энергокомпаний - Разработка новых продуктов для завоеванных рынков	<b>Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Возможностей</b> - Испытание в работе и получение положительных заключений - Снижение цен за счет увеличения объемов
<b>Угрозы</b>	- Увеличение срока выхода на рынок при неудовлетворительных результатах испытаний - Повышение цен на материалы - Противодействие со стороны конкурентов: снижение цен, разработка новой конструкции	<b>Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Угроз</b> - Продвижение продукции с акцентированием на достоинствах - Доработка конструкции - Снижение цен за счет увеличения объемов	<b>Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Угроз</b> Анализ ситуации с возможными решениями: - дальнейшая проработка - закрытие проекта

Согласно таблице 2.1, .....

В случаях, когда необходимо определить не реальную, а будущую емкость рынка, рассматривается несколько вариантов развития событий в динамике (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 - Рыночный потенциал и объем сбыта

Представленный рисунок показывает, что .....

.....

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Основные требования по оформлению

#### **ВАЖНО!!!!**

1. Тема ВКР на титульном листе и во всех сопровождающих документах должна **полностью** совпадать с приказом.
2. Объем – 50-60 стр. для бакалавров, 70-80 стр. для магистров
3. Шрифт – 14 TNR через 1,5 интервала, выравнивание по ширине.
4. Нумерация страниц – правый нижний угол (номер на титуле не ставится)
5. Поля:  
20 мм  
30      10  
20
6. Абзац – 12,5 мм
7. Название главы – от абзацного отступа
8. Название параграфа – от абзацного отступа
9. Заголовки структурных элементов: оглавление, введение, заключение, список использованной литературы – по центру. Между ними и текстом интервал в одну строку.
10. Между названиями главы и параграфа – 1 интервал
11. Между названием параграфа и текстом – 2 интервала
12. Слова «рисунок» и «таблица» - не сокращать. Слов «диаграмма», «график» и т.п. в названиях иллюстраций быть не должно.
13. Обязательно название осей у графических рисунков.
14. Таблица может быть набрана 12 шрифтом через 1 интервал.
15. Задание подшивается, но не нумеруется.
16. У формул нумерация сквозная (1) и т.д.
- 17. Пустые строки на странице не оставлять!**
18. Срок сдачи проверенной и полностью оформленной работы руководителю – **до 30 мая**
19. **В презентации** каждый слайд должен быть пронумерован справа сверху Слайд 2, Слайд 3 и т.д.



Бланк отзыва руководителя

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления  
в государственной сфере и бизнесе**

**Отзыв на выпускную квалификационную работу**

Вид работы: бакалаврская (магистерская)

Тема:

Студент \_\_\_\_\_

(Ф. И. О. полностью, курс, № учебной группы)

Научный руководитель \_\_\_\_\_

(ученая степень, ученое звание, должность, Ф.И.О.)

В процессе работы над выпускной квалификационной работой студент \_\_\_\_\_ проявил себя как самостоятельный и вдумчивый исследователь, квалифицированный специалист в области \_\_\_\_\_. Защищающегося отличает настойчивость и последовательность в решении поставленных задач, умении разобраться в современных социально-экономических, финансовых проблемах, обобщить и проанализировать значительные статистические и информационные материалы, делать объективные выводы. В бакалаврской работе (магистерской диссертации) полностью решены сложные задачи в соответствии с поставленной целью.

**Достоинства работы.**

**Практическая значимость.**

**Недостатки.**

**Общая оценка:** Выпускная квалификационная работа отвечает требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам, заслуживает оценки «\_\_\_\_\_». Высокий (низкий) уровень теоретической и практической подготовленности выпускника позволяет допустить к защите работу.

Текст, представленной выпускной квалификационной работы, не содержит сведений, составляющих государственную тайну. Текст выпускной квалификационной работы может быть опубликован в ЭБС в полном объеме.

Научный руководитель \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка Ф.И.О.)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

С отзывом ознакомлен \_\_\_\_\_ (подпись студента) «\_\_\_» \_\_\_ 20\_\_ г.

Бланк рецензии на магистерскую диссертацию

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе

Рецензия на выпускную квалификационную работу

Студента \_\_\_\_\_  
(Ф. И. О. полностью)

Вид работы \_\_\_\_\_

Тема \_\_\_\_\_

Рецензент \_\_\_\_\_  
(Ф. И. О. полностью)

\_\_\_\_\_  
(ученая степень, ученое звание, место работы, занимаемая должность)

**АКТУАЛЬНОСТЬ.**

**ДОСТОИНСТВА РАБОТЫ.** Определяется степень (уровень) решения выпускником поставленных задач; полнота, логическая последовательность и грамотность изложения содержания темы; научность (методы исследования, постановка проблем, анализ научных взглядов), обоснованность и аргументированность выводов и предложений, их значимость, степень самостоятельности автора в раскрытии вопросов темы и самой темы в целом; объем, достаточность и достоверность материалов, умение их анализировать и обобщать; полнота использования нормативных актов и литературных источников

**ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ**

**НЕДОСТАТКИ.**

**ОБЩАЯ ОЦЕНКА:** Магистерская диссертация отвечает требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам, заслуживает оценки « . . . . . ». Автор *Фамилия Имя Отчество* заслуживает присвоения

квалификации магистр по направлению подготовки 38.04.02 – Менеджмент  
(уровень магистратуры)

*Должность, место работы,*

*Степень, звание*

*подпись*

*Фамилия И.О.*

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Подпись лица, представившего рецензию, заверяю

*М.П.            Руководитель*

*(начальник, инспектор ОК) \_\_\_\_\_ /Фамилия И.О./*

С результатами ознакомлен \_\_\_\_\_

(подпись студента)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	Стр
Введение	3
СОДЕРЖАНИЕ И ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ	4
1 Требования, предъявляемые к выпускной квалификационной работе	4
2 Структура выпускной квалификационной работы	7
3 Методические указания по выполнению расчетной части выпускной квалификационной работы	14
3.1 Анализ деятельности объекта исследования	15
3.1.1 Анализ внешней среды предприятия	16
3.1.2 Анализ рынка	17
3.1.3 Сегментирование рынка по группам целевой аудитории	23
3.1.4 Анализ конкурентов	27
3.1.5 SWOT - анализ	31
3.1.6 Матрица БКГ	34
3.2 Анализ деятельности предприятия	38
3.2.1 Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами и эффективность их использования	39
3.2.2 Объем продаж	50
3.2.3 Затраты	56
3.2.4 Кэш флоу (cash flow)	59
3.3 Разработка практических рекомендаций	62
3.3.1 «Дерево целей»	63
3.3.2 Комплекс мероприятий маркетинга	66
3.3.3 Эффект и эффективность	70
3.3.4 Рентабельность	73
3.3.5 Точка безубыточности	76
3.3.6 Ликвидность	78
3.3.7 Оценка риска	79
4 Оформление выпускной квалификационной работы ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ЗАЩИТЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ	85
1 Подготовка выпускной квалификационной работы к защите	88
2 Порядок защиты выпускной квалификационной работы	90
Приложение А - Темы выпускных квалификационных работ	94
Приложение Б – Заявление -уведомление	102
Приложение В - Задание на выполнение выпускной квалификационной работы (пример)	103
Приложение Г – Титульный лист выпускной квалификационной работы	106
Приложение Д – Пример оформления оглавления	107

Приложение Е - Примерные планы выпускных квалификационных работ	108
Приложение Ж - Формы отчетности по преддипломной практики	112
Приложение З – Пример оформления заголовков, рисунков, таблиц	117
Приложение И - Основные требования по оформлению	120
Приложение К – Бланк отзыва руководителя	121
Приложение Л - Бланк рецензии на магистерскую диссертацию	122
Оглавление	124

Учебное пособие

## Подготовка и защита выпускной квалификационной работы

Составители: Фирова Ирина Павловна, Глазов Михаил Михайлович, Абанников Виктор Николаевич, Каткова Татьяна Владимировна, Пудовкина Ольга Игоревна, Редькина Татьяна Марковна, Сабанчиева Динара Хазраталиевна, Саргина Юлия Александровна, Соломонова Валентина Николаевна, Лукина Ольга Владимировна, Ермаков Юрий Валерьевич, Выдрин Евгений Олегович

Редактор:

ЛР № 020309 от 30.19.96.

Подписано в печать .....	Формат 60 × 90 <sup>1</sup> / <sub>16</sub>	Бумага кн.-жур.	Печать офсетная.
Печ. л. ....	Уч.-изд. л. ....	Тираж .....	Зак. ....

Отпечатано .....