

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

---

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Санкт-Петербургский государственный технологический институт  
(технический университет)»  
(СПбГТИ(ТУ))

---

Кафедра экономики и организации производства

Ю.С. Сивакова

# **ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Методические указания  
по выполнению курсовой работы**

Электронное издание

Санкт-Петербург,  
2017

УДК 338.24  
ББК 65.290-2

Сивакова Ю.С. Экономическое обоснование развития предприятия: методические рекомендации по выполнению курсовой работы. /Ю.С. Сивакова – СПб.: СПбГТИ(ТУ), 2017.- 42 с.

В методических указаниях описан порядок и методика выполнения курсовой работы, цель которой закрепить и систематизировать знания по модулю «Экономика развития предприятий и организаций», научить студентов применять знания для анализа предприятий, разработки плана их развития, оценки эффективности мероприятий.

Методические указания составлены в соответствии с учебным планом по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» и предназначены для студентов очной и заочной форм обучения. Осваиваемые компетенции: ПК-11, ДПК - 2.

Рис.2, табл.25, формул 11.

Рецензенты:

Е.А. Кондрашова, д-р. экон. наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга СПбГТИ (ТУ)

Утверждено на заседании методической комиссии факультета экономики и менеджмента СПбГТИ (ТУ) 27 декабря 2016 года, протокол №3

Рекомендовано к изданию РИСо СПбГТИ(ТУ)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	4
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	5
3 ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	40
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	10

## **ВВЕДЕНИЕ**

Данные методические указания предназначены для студентов, изучающих модуль « Экономика развития предприятий и организаций» и выполняющих, согласно учебному плану, курсовую работу.

В процессе выполнения курсовой работы формируются следующие компетенции:

ДПК - 2 - способностью формировать программу развития предприятий и организаций, оценивать ее эффективность;

ПК -11 - способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

### **1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Курсовая работа – это самостоятельное, комплексное, объемное учебно– научное исследование, предполагающее творческий подход к проработке его содержания при соблюдении стандартов и грамотности оформления. Выполняя курсовую работу, студент систематизирует, углубляет и закрепляет полученные знания. Курсовая работа проверяется, рецензируется преподавателем и защищается студентом.

Тема курсовой работы — экономическое обоснование развития предприятия (на примере ...). Объект исследования студенты выбирают самостоятельно, исходя из личных предпочтений и наличия информации. В качестве объектов исследования лучше не брать государственные учреждения, банки, страховые компании и т. п, так как при анализе финансового состояния предприятия необходимо будет использовать другие методики оценки. Анализируемое предприятие обязательно должно работать на территории РФ.

Цель написания курсовой работы - закрепить и систематизировать

знания, полученные при изучении модуля «Экономика развития предприятий и организаций», научить студентов применять знания для анализа внешней и внутренней среды предприятия, определения тенденций развития, разработке решений по конкретным современным проблемам организаций.

Задачами подготовки курсовой работы являются:

- описание внешней среды предприятия ( ближнее и дальнее окружение);
- анализ внутренней среды предприятия;
- SWOT- анализ;
- формирование плана развития предприятия;
- оценка его эффективности и рисков реализации;
- составление и оформление списка использованных источников и ссылок на него по тексту работы;
- оформление и защита курсовой работы.

Качество выполнения курсовой работы и уровень защиты отражает понимание студентом категориального аппарата дисциплины. Уровень уникальности текста должен превышать 55%.

Примечание – защита курсовой работы предполагается только у студентов очной формы обучения.

## **2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Курсовая работа должна быть написана научным языком, грамотно. Объем ее основной части должен составлять не менее 20 страниц. Содержание курсовой работы должно соответствовать теме.

При выполнении курсовой работы по модулю «Экономика развития предприятий и организаций» необходимо руководствоваться следующими подходами:

- все расчеты необходимо производить с определенной точностью (до 0,01, а проценты до 0,1);

- при проведении расчетов нельзя ограничиваться записью одних ответов, надо показать и пути вычисления каждого показателя;

- при вычислении индексов и других статистических показателей следует каждый раз объяснять, что характеризует тот или иной вычисленный показатель.

В содержании представленной работы выделяются следующие разделы:

введение;

характеристика объекта анализа – организации (фирмы);

анализ внешней среды организации;

анализ внутренней среды организации;

СВОТ- анализ;

разработка плана развития предприятия;

заключение;

список использованных источников.

**Содержание** должно помещаться на одной странице. Текст должен соответствовать содержанию.

**Во введении** раскрываются современные тенденции и проблемы бизнеса, где функционирует организация (фирма), избранная в качестве объекта анализа работы.

Обосновывается выбор фирмы (реальной) различной отраслевой принадлежности и формы собственности.

**В первом разделе** «Характеристика объекта анализа» дается описание следующих характеристик:

полное название фирмы;

направления деятельности, вид производимой продукции или оказываемой услуги;

характер собственности;  
правовое положение;  
история образования и особенности развития фирмы;  
размер организации;  
территориальное размещение фирмы;  
миссия фирмы;  
цели фирмы.

Если миссия компании не определена, формулируете ее самостоятельно.

**Во втором разделе** анализируется влияние факторов прямого и косвенного воздействия внешней среды на организацию (ближнего и дальнего окружения).

*Анализ макросреды*, или среды косвенного воздействия, может быть выполнен по методике PEST (political, economic, social, technological), включающий 4 группы факторов.

*Политические.* Анализируются намерения государственной власти в отношении развития общества; отношения правительства к различным отраслям экономики и регионам страны; возможные изменения в законодательстве; стабильность политической системы и отношение к ней населения; сила оппозиции; международные отношения.

*Экономические.* Исследуется формирование и распределение ресурсов. Учитываются следующие показатели: общий уровень экономического развития, природные ресурсы, уровень развития конкурентных отношений; темпы инфляции; уровень безработицы; производительность труда; нормы налогообложения; цена рабочей силы и т.п.

*Социальные.* Данные факторы определяют влияние на бизнес социальных явлений и процессов, таких как, отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи, верования и ценности; демографическая структура общества; уровень образования; мобильность

населения и т.п.

*Технологические.* Анализируются перспективы развития науки, техники, технологии, важные для производства новой продукции, совершенствования организации бизнеса.

Основные факторы косвенного воздействия и их проявления представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Факторы дальнего окружения внешней среды и их проявления

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на предприятие
1 Экономические	1.1. Уровень доходов населения	<i>Указать конкретную информацию о состоянии фактора на анализируемом рынке</i>	<i>Указать влияние фактора (если есть) на анализируемое предприятие</i>
	1.2. Замедление роста рынка		
	1.3. Колебание рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов		
	1.4 Инфляция		
	1.5. <i>Остальные факторы дописать самостоятельно</i>		
2 Политические	2.1.Правительственная стабильность		
	2.2 Налоговая политика		
	<i>И т.д</i>		
3 Технологические	3.1. НТП		
	3.2. Защита интеллектуальной собственности <i>И т.д</i>		
4 Социальные И т. д.	4.1. Активность потребителей, социальная мобильность		
	4.2.Возрастающие потребности населения <i>И т. д.</i>		

Анализ среды непосредственного окружения целесообразно



проводить, исследуя потребителей, поставщиков и конкурентов.

*Потребители.* Важно выявить факторы, определяющие торговую силу потребителей, к ним относятся: степень зависимости покупателя от продавца; объем закупок; уровень информированности покупателя; наличие замещающих продуктов; стоимость перехода к другому продавцу; чувствительность покупателя к цене; требования к качеству, марке; доходы потребителей; социально-технологические и поведенческие особенности потребителей.

*Поставщики.* Факторы, характеризующие влияние поставщиков на эффективность деятельности организации: уровень специализации поставщика; стоимость перехода к другому потребителю; важность данных продаж; стоимость и качество товара; график поставок; пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки.

*Конкуренты.* Изучение конкурентов - важнейшая часть анализа. Необходимо выделить настоящих и потенциальных конкурентов. Установить их цели; особенности разработки, производства, рекламы и сбыта продукции; финансовое состояние; конкурентные преимущества; взаимоотношение с данной организацией.

Результаты анализа факторов прямого воздействия внешней среды можно представить в виде таблицы 2.

Таблица 2 - Факторы ближнего окружения и их влияние на компанию

Группа факторов	Фактор	Его проявление и влияние
Покупатели	Возраст	
	Пол	
	Уровень образования	
	Статус, социальное положение	
	Спрос	
	Платежеспособность	

Продолжение таблицы 2

Группа факторов	Фактор	Его проявление и влияние
Поставщики	Ценовая политика	
	Уровень качества	
	Степень удаления	
	Своевременность исполнения поставок	
Конкуренты	<i>Наименование компании конкурента</i>	
	Преимущества	
	Ценовая политика	
	Рынок сбыта	
	<i>И т.д.</i>	
<i>Необходимо последовательно описать всех основных конкурентов.</i>		

**В третьем разделе "Анализ внутренней среды организации"** необходимо проанализировать функциональные подсистемы внутренней среды организации и их роль в бизнес-процессе.

Внутренний стратегический анализ целесообразно проводить по следующим сферам деятельности организации: управление, маркетинг, исследования и разработки, производство, персонал, организационная культура, финансы.

*Пункт 3.1 «Организация управления».* При написании этого пункта необходимо уделить внимание следующим факторам: организационная структура, разделение прав и ответственности, методы и порядок принятия решений, коммуникационные процессы, организация системы контроля, стиль управления, квалификация и способности высшего руководства, управленческие информационные системы, система стратегического управления.

*Пункт 3.2 «Анализ продукции и сбытовой политики фирмы»* должен содержать анализ следующих элементов:

- продукты (услуги), производимые организацией;
- имидж, репутация и качество товаров;
- ценовая политика;
- каналы распределения;
- организация сбыта;
- рекламная деятельность;
- послепродажное обслуживание;
- рынки (размеры, собственная доля и т.п.);
- развитие новых продуктов, услуг и рынков.

Анализ перспектив продукции можно провести с помощью матрицы БКГ. Эту матрицу создал основатель Бостонской консалтинговой группы Брюс Д. Хендерсен в начале 70-х годов прошлого века. Цель матрицы БКГ – анализ актуальности продуктов компании в зависимости от роста рынка данной продукции и занимаемой им доли. Матрица БКГ имеет еще одно название – *«Рост- доля рынка»*.

Матрица предполагает четыре сценария развития продукта, которые получили наименование **«звезда»**, **«дойная корова»**, **«вопросительные знаки»** и **«собаки»** и представлены на рисунке 1.

**Звезды.** К ним относятся, как правило, новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти бизнес-области можно назвать лидерами своих отраслей. Они приносят организациям очень высокий доход. Однако главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних.

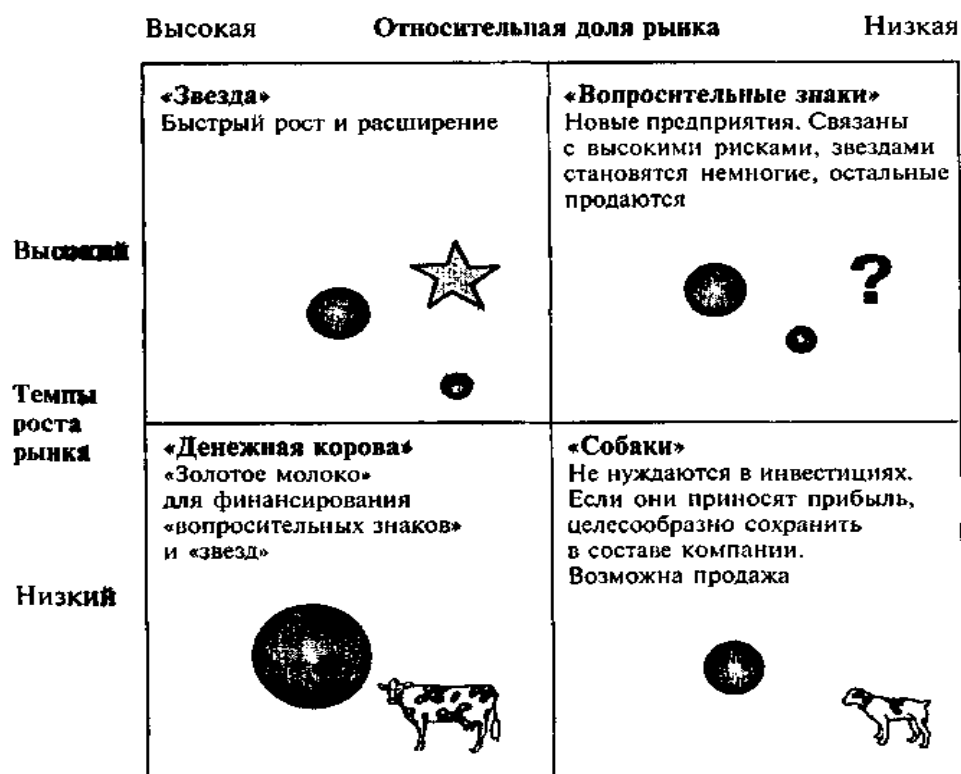


Рисунок 1 - Матрица «Бостон Консалтинг групп»

**Дойные коровы.** Это бизнес-области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка. Однако со временем рост соответствующей отрасли заметно замедлился. Как обычно, "дойные коровы" – это "звезды" в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают организации достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Поток денежной наличности в этих позициях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в такую бизнес-область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы организации.

**Трудные дети** («Вопросительные знаки», «Дикие кошки», «Темные лошади»). Эти бизнес-области конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы

соответствовать этому росту. Однако эти бизнес-области с большим трудом генерируют доход организации из-за своей небольшой доли на рынке. Эти области чаще всего являются чистыми потребителями денежной наличности, а не генераторами ее, и остаются ими до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. В отношении этих бизнес-областей имеет место самая большая степень неопределенности: либо они станут в будущем прибыльными для организации, либо нет. Ясно одно, что без значительных дополнительных инвестиций эти бизнес-области скорее скатятся до позиций ."собаки"

#### **Собаки** («Хромые утки», «Мертвый груз» )

Это бизнес-области с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающихся отраслях. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг организации в направлении получить большую долю рынка однозначно немедленно контратакуется доминирующими в этой отрасли конкурентами. Только мастерство менеджера может помочь организации удерживать такие позиции бизнес-области.

Для строительства матрицы БКГ необходимо заполнить таблицы 3,4.

Таблица 3 - Начальные данные для построения матрицы БКГ

Наименование продукции	Объем реализации, тыс. руб.		Прибыль, 2016г., тыс. руб.	Доля рынка 2016 г., %	
	2015	2016		Фирмы	Конкурентов
<b>ИТОГО</b>				-	-

Примечание — если доля рынка, которую занимает анализируемая фирма или ее конкуренты (объем продаж фирмы и основного конкурента) не известна, то в таблице 1 заполняются

только первые четыре столбца. В этом случае матрица БКГ используется для анализа отдельных видов продукции фирмы не в сравнении с конкурентами, а между собой.

Таблица 4 - Расчетные данные для построения матрицы БКГ

Наименование продукции	Темп роста рынка (продаж компании)	Относительная доля рынка	Доля прибыли, %
<b>ИТОГО</b>	-		100,00%

*Горизонтальная ось* матрицы БКГ соответствует относительной доле рынка (ОДР). Она рассчитывается как отношение собственных продаж к продажам сильнейшего конкурента или трех сильнейших конкурентов, в зависимости от степени концентрации на конкретном рынке. Если доля рынка не известна, то ОДР рассчитывается как отношение объема продаж по *i*-му виду продукции к общему объему продаж компании.

*Вертикальная ось* соответствует темпам роста рынка (продаж) (ТРР). Темп роста продаж компании определяется как отношение объема реализации по *i*-му виду товаров за текущий период к предыдущему периоду.

*Площадь круга* пропорциональна прибыли, приходящейся на данную продукцию. При отсутствии значений прибыли по каждому виду продукции можно использовать величину выручки.

Полученное поле матрицы разделяется горизонтальной и вертикальной линиями на четыре квадранта.

*Горизонтальная линия* матрицы БКГ строится на субъективной основе, как правило используют границу в 10% ежегодного прироста. Рынки характеризующиеся темпами роста свыше 10 % рассматриваются как

быстрорастущие, ниже – медленно растущие в среднем по рынку. Так же горизонтальная линия матрицы может проходить на уровне среднеарифметического темпа роста рынков.

*Вертикальная линия* может проходить через показатель ОДР =1. Коэффициент 1,0 показывает, что предприятие близко к лидерству: его доля близка к доле сильнейшего конкурента. Коэффициент выше 1 говорит о лидирующей позиции продукта предприятия в отрасли. С этой точки зрения левая сторона матрицы выделяет лидирующие в отрасли виды продукции предприятия, правая – отстающие. При построении вертикальной линии можно использовать принцип Парето или принцип 80/20, согласно которому 20% причин приводят к 80% проблем, 20% товаров приносят 80% прибыли и т.д. Для этого необходимо ранжировать от большего к меньшему показатель доли прибыли (выручки), затем складывать до 80%.

Пример матрицы БКГ представлен на рисунке 2.

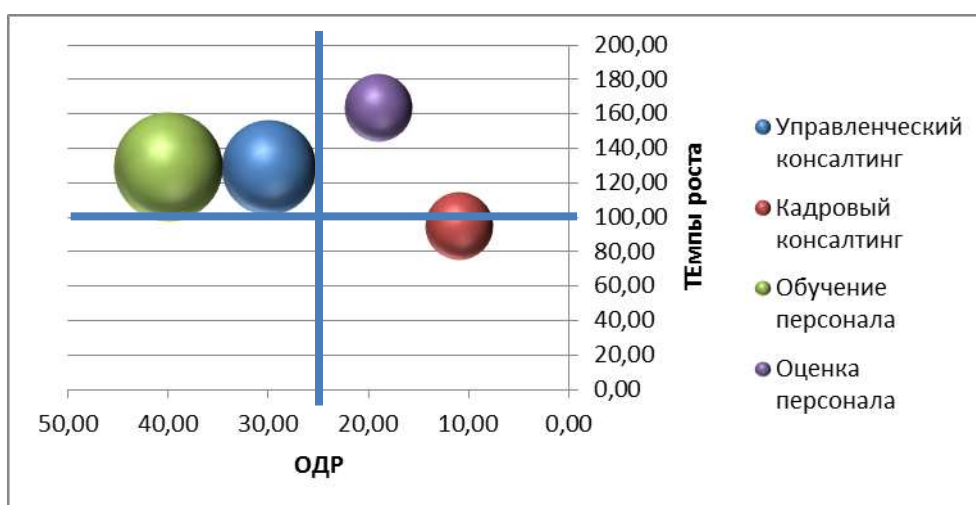


Рисунок 2 — Матрица БКГ консалтинговой компании

*Пункт 3.3 «Производственная деятельность компании» :*

стоимость сырья, его доступность, отношение с поставщиками;

система контроля запасов;

производственные мощности, состояние основных фондов;

применяемые технологии;  
 местоположение производственных помещений;  
 экономия от масштаба производства;  
 степень вертикальной интеграции;  
 организация производства и технического обслуживания;  
 контроль качества;  
 безопасность производства;  
 издержки производства, сравнение издержек с конкурентами и средней величиной по отрасли. Следует описать те пункты, по которым есть информация.

#### *Пункт 3.4 Анализ трудовых ресурсов*

Эффективное управление персоналом невозможно без адекватной информации. Поэтому отделы человеческих ресурсов регулярно собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала организации, и проводят их детальный анализ. В таблицах 5-12 приводятся наиболее общие и распространенные показатели статистики человеческих ресурсов(следует описать те пункты, по которым есть информация).

## **СТРУКТУРА И ДИНАМИКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Структура рабочей силы по категориям занятых**

Таблица 5 - Структура занятых завода n за 2014-2016 гг.

Категории занятых	2014	2015	2016
Производственный персонал			
Непроизводственный персонал			
Административный персонал			
Итого			

*К производственному персоналу относятся рабочие, непосредственно занятые в основном производстве компании (вступающие в прямой контакт с продукцией, производимой организацией, или клиентом, которому*



оказываются услуги). Для авиационной компании производственным персоналом являются рабочие, занятые сборкой, испытанием и обслуживанием самолетов, для организации по техническому обслуживанию автомобилей - слесари-ремонтники, для страховой компании - страховые агенты.

*К непроизводственному персоналу* относятся вспомогательные рабочие (незанятые в основном производстве) и руководители первого звена в основном производстве - прорабы, бригадиры, начальники участков и цехов.

*К административному персоналу* относятся все остальные сотрудники компании - руководители, технические сотрудники, специалисты по продажам.

Таблица 6 - Динамика показателей завода п за 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016
Производственный персонал на одного непроизводственного			
Производственный персонал на одного административного			
Доля административного персонала в %			

*Число производственных работников на одного непроизводственного* (рассчитывается как отношение производственных работников к непроизводственным работникам).

*Число производственных работников на одного административного* (рассчитывается как отношение производственных работников к административным работникам).

*Доля административных работников в общей численности* (рассчитывается как отношение административных работников к общей численности работников).

### Возрастная структура рабочей силы

Таблица 7 - Возрастная структура завода п за 2014-2016 гг.(в % к численности)

Возраст	2014	2015	2016
моложе 20 лет			
20-30 лет			
31-40 лет			
41-50 лет			
51-60 лет			
Старше 60 лет			

### Образовательная структура

Таблица 8 - Образовательная структура персонала завода п за 2014-2016 гг.(в % к численности)

Уровень образования	2014	2015	2016
Начальное			
Неполное среднее			
Среднее			
Незаконченное высшее			
Высшее			
Кандидат или доктор наук			

### Стаж работы

Таблица 9 - Структура персонала завода п по продолжительности работы в организации за 2014-2016 гг. (в % к численности)

Стаж работы	2014	2015	2016
Менее 1 года			
1-3 года			
3-5 лет			
5-10 лет			
10-20 лет			
Свыше 20 лет			

### Гендерная структура организации

Гендерная структура организации - процентное соотношение мужчин

и женщин - является еще одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов. Однако практическая польза этого показателя ограничена теми случаями, когда по законодательству женщины пользуются определенными льготами, как-то дополнительная компенсация или укороченный рабочий день.

### **Текучесть кадров**

Существует несколько методов расчета текучести, наиболее распространенный - отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднему числу занятых в течение года. Чем выше показатель текучести, тем ниже стабильность персонала организации. Для руководства организации важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию - неудовлетворительные условия труда, неинтересная работа, отсутствие перспектив профессионального роста и т.д. Поэтому отдел человеческих ресурсов проводит анализ причин текучести и выявляет наиболее серьезные из них.

Таблица 10 - Анализ причин текучести кадров на заводе n 2014-2016 г. (в %)

Причины увольнений	2014	2015	2016
Плохие условия труда			
Неинтересная работа			
Отсутствие перспектив роста			
Неудовлетворительная компенсация			
Переезд в другое место			
Прочие причины			

### **Коэффициент внутренней мобильности**

Коэффициент внутренней мобильности персонала рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период. Коэффициент мобильности рассчитывается за год, три года, пять лет.

Таблица 11 - Текучесть кадров, внутриорганизационная мобильность завода n в 2014-2016 гг. (в % )

Показатели	2011	2012	2013
Текучесть кадров			
Внутриорганизационная мобильность			

## **ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ**

### **Объем реализации на одного сотрудника**

Показатель рассчитывается как отношение объема реализации (продаж) компании за период к численности сотрудников. Банки используют вместо объема реализации суммарную величину активов или привлеченных средств, страховые компании - сумму страховых премий.

### **Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника**

Данный показатель, в отличие от предыдущего, характеризует эффективность деятельности компании - сколько прибыли приносит каждый сотрудник, и рассчитывается как величина прибыли до уплаты налогов (прибыль до уплаты налогов используется для нейтрализации изменений в ставках налогов при проведении исторических сопоставлений), разделенная на число сотрудников.

Таблица 12 - Показатели производительности персонала завода n в 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016
Объем реализации на одного сотрудника, тыс. руб.			
Объем прибыли на одного сотрудника, тыс. руб.			

## **ИЗДЕРЖКИ НА РАБОЧУЮ СИЛУ**

### **Общие издержки организации на рабочую силу за период**

Каждая компания должна с максимальной точностью знать размер своих расходов на рабочую силу. Как это ни парадоксально, определение

общей величины издержек является достаточно сложным делом. Они складываются из множества статей, которые не всегда на первый взгляд связаны с наймом рабочей силы. Основными составляющими издержек на рабочую силу являются:

базовая заработная плата -эта категория включает должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам;

переменная заработная плата - к этой категории относятся выплаты рабочим-сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата;

все виды премиальных выплат, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий;

выплаты по участию в прибыли и сокращению издержек, издержки организации на предоставление сотрудникам права приобретения акций;

стоимость социальных льгот, включая взносы организации в страховые фонды, затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание, предоставление бесплатных услуг работникам и т.д.; к данной категории относятся издержки на все льготы как установленные законодательством, так и предоставляемые организацией в дополнение к требованиям закона;

издержки на спецодежду, обувь, оборудование бытовых помещений;

взносы организации в фонды государственного социального страхования;

издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость.

### **Доля издержек на рабочую силу в объеме реализации**

Показатель величины издержек на рабочую силу является абсолютным, поэтому его использование в управленческом анализе и при принятии решений достаточно ограничено. Более информативным является показатель доли издержек на рабочую силу в объеме реализации компании,

дающий представление о том, какая часть валовой выручки расходуется на персонал. Этот показатель рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на рабочую силу на объем реализации за период.

### **Издержки на одного сотрудника**

Этот показатель рассчитывается путем деления общей величины издержек на рабочую силу за период на численность сотрудников организации.

Таблица 13- Динамика издержек на рабочую силу завода п в 2014-2015 гг.

Показатели	2014	2015	2016
Объем издержек на рабочую силу, тыс. руб.			
Доля издержек на рабочую силу в объеме реализации (в %)			
Объем издержек на одного сотрудника, тыс. руб.			

### **СТАТИСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ**

Бюджет профессионального обучения является второй по величине статьей расходов (после заработной платы) современных компаний, поэтому сбор и обработка детальной информации об этом аспекте деятельности организации является важной функцией отдела человеческих ресурсов. Статистика профессионального обучения ведет учет числа обученных сотрудников, бюджета времени и издержек на профессиональное обучение.

**Общее число сотрудников, прошедших профессиональное обучение в течение периода, общее число часов, затраченных на профессиональное обучение, и число программ по профессиональному обучению** являются абсолютными показателями и не несут в себе содержательной информации. Тем не менее, эти данные важны, поскольку на их основе рассчитываются другие, более информативные показатели.

**Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение периода**

Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение периода, рассчитывается как отношение числа сотрудников, прошедших профессиональное обучение в течение периода, к численности организации. Это важный показатель, демонстрирующий, какая часть сотрудников повысила квалификацию в течение года, т.е. характеризующий масштабы профессионального обучения. С помощью этого показателя можно так же определить как часто, в среднем, сотрудник организации повышает свою квалификацию с отрывом от производства.

### **Общая величина издержек на профессиональное обучение**

Так же как и в случае с издержками на рабочую силу, организации нужно точно знать величину издержек на профессиональное обучение, которые складываются из трех основных статей:

прямых издержек на обучение. К данной статье относятся - затраты на подготовку учебных материалов, проведение занятий, компенсацию инструкторам, оплату посещения сотрудниками семинаров, курсов, средних и высших учебных заведений;

косвенных издержек - транспортных и командировочных расходов, затрат на проживание и питание обучающихся сотрудников;

потерянной производительности, связанной с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения. Существует несколько методов подсчета потерянной производительности. Согласно наиболее консервативным методам, она определяется как произведение часов, затраченных на профессиональное обучение, и показателя добавленной стоимости за один час. Также используется метод подсчета, в соответствии с которым количество часов умножается на средние издержки на рабочую силу за один час. Поскольку абсолютный показатель величины издержек не является достаточно информативным, организации используют относительные показатели, аналогичные тем, которые применяются для анализа издержек на рабочую силу.

### **Доля издержек в объеме реализации**

Доля издержек в объеме реализации показывает, какая часть валового дохода компании расходуется на профессиональное обучение, или сколько копеек от одного рубля реализации тратится на обучение персонала.

### **Величина издержек по обучению на одного работника организации**

Показатель рассчитывается как отношение общей суммы издержек к численности сотрудников. Данный показатель дает представление о том, сколько организация тратит средств на обучение одного сотрудника, и широко используется при сравнении компании с конкурентами.

Таблица 14 - Издержки завода n на профессиональное обучение за 2014-2016 гг. (сводная таблица)

Показатели	2014	2015	2016
Издержки на обучение, руб.			
Доля издержек в объеме реализации (%)			
Издержки на одного сотрудника, руб.			
Доля сотрудников, прошедших обучение (в %)			

Современные организации отслеживают динамику приведенных выше показателей не только применительно к профессиональному обучению в целом, но и по отдельным видам обучения, категориям работников, подразделениями, что позволяет им иметь детальную информацию о различных качественных и количественных аспектах профессиональной подготовки персонала и эффективно управлять этим процессом.

#### *Пункт 3.5 «Организационная культура предприятия»*

- ценности;
- стандарты поведения;
- традиции;
- приоритеты внимания руководителей;
- реакция руководства на критические ситуации;



-отношение к работе и стиль поведения руководителей;  
-критерии поощрения сотрудников;  
-критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

*Пункт 3.6 «Оценка финансового состояния предприятия»*

Для проведения экспресс - анализа финансового состояния предприятия используется бухгалтерская отчетность (Бухгалтерский баланс и Отчет о финансовых результатах), отражающая конечные результаты конкретной деятельности предприятия, а также система расчетных показателей, базирующаяся на этой отчетности.

Финансовый анализ деятельности предприятия осуществляется в следующей последовательности.

**Коэффициент автономии (Ка)** (финансовой самостоятельности) предприятия рассчитывается по формуле(1)

$$Ka = \frac{\text{Сумма собственных средств (активов, капитала)}}{\text{Валюта баланса}}, \quad (1)$$

где сумма собственных средств - итог по разделу III бухгалтерского баланса + Доходы будущих периодов;

Валюта Баланса (общие пассивы) - сумма собственного капитала и заемного капитала организации.

По значению данного показателя судят о том, насколько организация является независимой от привлечения капитала, принадлежащего другим организациям. **Чем больше удельный вес собственного капитала (собственных средств), тем более стабильной является деятельность организации.**

Нормальное минимальное значение коэффициента автономии оценивается на уровне 0,5. Если значение коэффициента автономии больше

0,5, то предприятие может покрыть все свои обязательства собственными средствами. В большинстве стран принято считать финансово независимым предприятие с удельным весом собственного капитала в общей его величине в размере от 30 (критическая точка) до 70%.

Затем следует установить **наличие собственных средств предприятия в обороте**. На практике наличие собственных средств в обороте определяется следующим образом: из итога разд. III и IV пассива баланса вычитается итог разд. I актива баланса. Далее наличие собственных оборотных средств сравнивается с нормативом. По результатам сравнения можно установить, обеспечено предприятие оборотными средствами или нет, а по итогам анализа - принять соответствующее решение. Если у организации отсутствуют (не разработаны) нормативы собственных оборотных средств, рекомендуется применять **коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами**. Этот коэффициент показывает наличие у предприятия собственных средств, необходимых для его финансовой устойчивости и рассчитывается по формуле (2)

$$K_{oc} = \frac{\text{Сумма собственных оборотных средств}}{\text{Оборотные средства (разд. II баланса)}} \quad (2)$$

В методической литературе указывается что, предприятие обеспечено собственными источниками финансирования оборотного капитала при значении коэффициента  $\geq 0,1$ .

Далее необходимо проанализировать платежеспособность предприятия на основе показателей бухгалтерского баланса. Для этого необходимо рассчитать коэффициент покрытия (Ктл), или **коэффициента текущей ликвидности** по формуле (3)

Оборотные средства в запасах, затратах  
и прочих активах (разд. II баланса)

$$K_{\text{тл}} = \frac{\text{Оборотные средства в запасах, затратах и прочих активах (разд. II баланса)}}{\text{Краткосрочные обязательства (Краткосрочные кредиты и займы + Кредиторская задолженность, разд. V баланса)}} \quad (3)$$

Краткосрочные обязательства  
(Краткосрочные кредиты и займы + Кредиторская задолженность, разд. V  
баланса)

Коэффициент текущей (общей) ликвидности показывает, достаточно ли у организации средств, которые могут быть использованы для краткосрочных обязательств в течение определенного периода. Необходимо отметить, что в соответствии с официальным документом — Методическими положениями по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса для признания структуры баланса удовлетворительной коэффициент текущей ликвидности должен быть равен или больше 2,0. Но в реальных условиях предприятие вполне может находиться в устойчивом состоянии при коэффициенте текущей ликвидности 1,3–1,5. Т.о. на практике нормальным считается значение коэффициента текущей ликвидности  $K_{\text{тл}} > 1,5$  — 2,5 (в зависимости от специфики отрасли). Если краткосрочные долговые обязательства превышают размер ликвидных активов, компания является неплатежеспособной. Значение коэффициента, как правило, не должно быть  $K_{\text{тл}} < 1$  (критическое значение). Исключение допускается только для компаний с очень быстрой оборачиваемостью капитала. Излишек ликвидных средств (значение более 3) — также нежелательное явление, его наличие может быть свидетельством недостаточно эффективного использования компанией временно свободных денежных средств и других оборотных активов.

Следующий этап - анализ **рентабельности продаж**. Этот показатель отражает удельный вес прибыли в каждом рубле выручки от продажи. В зарубежной практике рентабельность продаж называется маржой прибыли (коммерческой маржой).

Для определения рентабельности продаж принимаются данные бухгалтерской отчетности, которые приведены в Отчете о финансовых результатах.

Расчет рентабельности продаж проводится по формуле (4)

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка от продаж}} * 100\%. \quad (4)$$

Следует отметить, что в странах с развитыми рыночными отношениями обычно ежегодно торговая палата, промышленные ассоциации или правительство публикуют информацию о «нормальных» значениях показателей рентабельности. Сопоставление своих показателей с их допустимыми величинами позволяет сделать вывод о состоянии финансового положения предприятия. В России чаще всего базой для сравнения является информация о величине показателей в предыдущие годы.

Рентабельность активов (капитала) предприятия рассчитывается по следующей формуле (5)

$$R_{\text{к}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднестатистическая сумма инвестированного и привлеченного капитала ( валюта баланса на начало и конец года :2 )}}, \quad (5)$$

Исходя из международной практики (стандарта) рентабельность инвестированного и привлеченного капитала оценивают путем сравнения со среднегодовым банковским процентом рефинансирования в стране расположения данного предприятия.

**В четвертом разделе "СВОТ -анализ "** необходимо проанализировать сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы со стороны внешней окружающей среды.

Аббревиатура SWOT означает:

Strengths – сильные стороны

Weakness – слабые стороны

Opportunities – возможности

Threats – угрозы

«S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения.

В процессе проведения внешнего аудита оценивается привлекательность рынка и другие возможности и угрозы внешней среды. Проводя внутренний аудит компании оцениваются ресурсы фирмы, ее бизнес процессы, анализируется конкурентоспособность. Информацию для анализа необходимо взять из предыдущих разделов курсовой работы.

Результаты внешнего и внутреннего аудита заносятся в таблицу 15.

Таблица 15 – Базовая матрица SWOT-анализа

<i><b>Возможности</b></i>	<i><b>Угрозы</b></i>
1	1
2	2
3	3
и т.д.	и т.д.
<i><b>Сильные стороны</b></i>	<i><b>Слабые стороны</b></i>
1	1
2	2
3	3
и т.д.	и т.д.

Следующим этапом возможности и угрозы, выявленные в процессе анализа, разбиваются на три группы по приоритетности, необходимости концентрации усилий и средств и тщательности мониторинга. На основании сделанного SWOT-анализа составляются матрицы угроз и возможностей для компании X, приведенные на таблицах 16 и 17.

Таблица 16 - Анализ угроз со стороны конкурентных сил

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжёлые (Т)	Лёгкие (Л)
Высокая (В)	1 2	1	
Средняя (С)	1	-	
Низкая (Н)			

Таблица 17- Анализ возможностей, предоставляемых рынком

Вероятность использования возможности	Влияние возможности		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	1	-	
Средняя (С)	1 2	1	
Низкая (Н)			

С учетом выявленных возможностей и угроз выделяются основные взаимовлияющие группы «Возможности – сильные/слабые стороны»

«Угрозы – сильные/слабые стороны» и составляется соответствующая матрица, форма которой представлена в таблице 18. В эту таблицу включаются только те возможности и угрозы, которые попали в заштрихованные области таблиц 16 и 17. Сильные и слабые стороны отбираются из таблицы 15, но не более 10.

**В пятом разделе** «Разработка плана развития предприятия» необходимо представить:

- описание направления (направлений) развития;
- расчет затрат;
- расчет эффекта от внедрения разрабатываемых мероприятий;
- анализ рисков.

На основе проведенного SWOT-анализа формулируются направления развития предприятия.

По каждому направлению укрупненно рассчитываются единовременные и текущие затраты в таблицах 19,20. К текущим расходам относятся расходы, имеющие частую периодичность, например, расходы на сырье и материалов, к единовременным (однократным) – расходы на приобретение основных средств, подготовку и освоение выпуска новых видов продукции, расходы, связанные с пуском новых производств, и др.

Таблица 18 – Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон

		<u>Возможности</u>				<u>Угрозы</u>			
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>И т.д.</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>И т.д.</u>
<u>Сильные стороны</u>	1								
	2		текст	или	пустые	ячейки			
	3								
	И т.д.								
<u>Слабые стороны</u>	1								
	2								
	3								
	И т.д.								



Таблица 19 — Единовременные затраты

Вид затрат	Сумма, тыс. руб.
Итого	

Таблица 20 — Текущие затраты

Наименование статей затрат	Год					
	1-й				2-й	...
1-й месяц	2-й месяц	...	12-й месяц			
Итого						

Далее необходимо определить величину затрат финансируемых за счет кредита и в таблице 21 представить график его погашения, используя теорию аннуитетов.

Таблица 21 – График погашения кредита

Год	Остаток после платежа, тыс. руб.	Общий платеж (срочная уплата), тыс. руб.	Сумма процентных выплат, тыс. руб.	Выплаты на погашение основной части долга, тыс. руб.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5=3-4</i>
1				
2				
3				
...				
Итого	-			

Аннуитетная схема расчетов предполагает постепенное возрастание выплат по основной части кредита, при одновременном сокращении выплат

по процентам за него. В результате на протяжении всего периода действия договора заемщик производит одинаковые платежи. Величина каждого отдельного платежа (срочная уплата) рассчитывается по формуле (6)

$$P = A * i_c / (1 - (1 + i_c)^{-n}), \quad (6)$$

где  $P$  – величина каждого отдельного платежа,

$A$  – современная величина всего аннуитета постнумерандо (тело кредита);

$n$  – число платежей (лет);

$i_c$  – годовая процентная ставка.

Для расчета процентной составляющей аннуитетного платежа нужно остаток кредита на указанный период умножить на годовую процентную ставку.

Остаток после платежа рассчитывается как разница между остатком задолженности на предыдущий период и частью выплаты, идущей на погашение долга в данном периоде.

Расчет чистых денежных потоков проекта развития компании проводится в таблице 22.

Оценка эффективности проекта развития компании проводится с помощью следующих показателей:

чистый дисконтированный доход;

индекс рентабельности;

период окупаемости.

Таблица 22 – Денежные потоки проекта развития предприятия (тыс. руб.)

<b>Показатели</b>	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год	...
<b>1 Инвестиционная деятельность</b>						
1 Первоначальные инвестиции, тыс.руб.						
<b>Поток денег от инвестиционной деятельности</b>						
<b>2 Операционная деятельность</b>						
2 Выгоды из использования проекта, тыс. руб						
3 Дополнительные операционные расходы: в том числе	-					
Амортизационные отчисления, тыс.руб.	-					
4 Дополнительный налог на прибыль, тыс. руб.						
<b>Денежный поток от операционной деятельности</b>						
<b>3 Финансовая деятельность</b>						
5 Долгосрочный кредит, тыс.руб.						
6 Возврат ранее полученного кредита, тыс.руб.						
<b>Поток денег от финансовой деятельности</b>						
<b>7 Чистые денежные потоки, тыс.руб.</b>						

**Чистый дисконтированный доход (NPV)** показывает на сколько изменится благосостояние компании при реализации данного проекта.

При оценке единичного проекта NPV должен быть положительным, если  $NPV < 0$ , то проект следует отклонить. NPV рассчитывается по формуле (7)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I_0, \quad (7)$$

где  $CF_t$  – денежные поступления за период;

$k$  – норма дисконта;

$I_0$  – единовременные инвестиции.

**Индекс рентабельности (PI)** – представляет собой отношение чистых потоков проекта к первоначальным инвестициям и рассчитывается по формуле (8)

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} / I_0. \quad (8)$$

**Срок окупаемости (PP)** – это интервал времени за который чистые денежные потоки проекта достигают первоначальных инвестиций.

В зависимости от равномерности распределения прогнозируемых доходов от инвестиций применяются разные подходы к расчету срока окупаемости:

1) если поступления денежных средств от проекта равны по годам, то срок окупаемости определяется путем деления вложений по проекту к годовым поступлениям, обусловленным сделанными вложениями;

2) если прибыль распределена неравномерно, то срок окупаемости рассчитывается прямым подсчетом числа лет, в течение которых инвестиция будет погашена накопленным (кумулятивным) доходом.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) рассчитывается по формуле (9)

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \geq I_0. \quad (9)$$

Для оценки риска проекта предлагается использовать метод экспертных оценок. Этот метод основан на обобщении мнения специалистов-экспертов о вероятностях риска. Интуитивные характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки. Экспертные методы позволяют быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения.

Алгоритм расчета рискованности проекта развития предприятия.

Сначала составляется перечень рисков присущих выбранной альтернативе в таблице 23.

Таблица 23 — Перечень рисков проекта развития предприятия

Группа рисков	Риски	Негативное последствие
Рыночные риски	1) 2) И т.д.	1) 2)
Производственные риски	1) несоответствие квалификации персонала требованиям производства  2) нарушение условий транспортировки или хранения продукции И т. д.	1) подрыв репутации, потеря потребителей  2) ухудшение качества продукции, дискредитация торговой марки
Финансовые риски		
Инвестиционные риски		
Политические риски И т.д.		

Затем необходимо выбрать не менее трех экспертов, которые имеют

опыт работы в данной отрасли или высшее экономическое образование. В курсовой работе необходимо указать должности и место работы экспертов. Каждому эксперту представляется перечень рисков и предлагается оценить вероятность их наступления, основываясь на следующей системе оценок:

- 0 – несуществующий риск;
- 25 – рискованная ситуация вероятнее всего не наступит;
- 50 – о возможности риска нельзя сказать ничего определенного;
- 75 – рискованная ситуация вероятнее всего наступит;
- 100 – рискованная ситуация наступит наверняка.

Данные, полученные от экспертов, сведены в таблицу 24.

Таблица 24 — Результаты опроса экспертов

Группа рисков	Риски	Вес ( $W_i$ )	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Итоговая оценка ( $V_i$ )
Итого:		1				

Вес риска оценивается студентом самостоятельно и показывает насколько риск опасен для организации и осуществления стратегии. Сумма весов по всем рискам должна равняться 1. Итоговая оценка риска представляет собой среднее арифметическое от значений выставленных экспертами.

Далее необходимо подвергнуть мнения экспертов анализу на противоречивость. Для этого попарно сравниваются результаты опроса экспертов по формуле (10)

$$\max |a_i - b_i| \leq 50 \quad (10)$$

где  $a$  и  $b$  – векторы оценок каждого из двух экспертов;

$i$  – вид оцениваемого риска.

Если разница в оценках экспертов больше 50, то такого эксперта

рекомендуется заменить другим.

На основании полученных данных рассчитывается балльная оценка рискованности стратегической альтернативы по формуле (11)

$$R = \sum_{i=1}^n W_i \times V_i, \quad (11)$$

где  $V_i$  — балльная оценка  $i$ -го риска;

$W_i$  — вес  $i$ -го риска.

По результатам расчета делается вывод о проекте.

Если балльная оценка получилась менее 30 баллов, то проект считается пригодным для применения, если от 30 до 45 баллов - то средне рискованный и нуждается в доработке, если более 50 баллов, то проект очень рискованный и нуждается в пересмотре.

Затем проводится расчет и ранжирование простых рисков в общей рискованности проекта. Т.е. выбираются 3 наиболее больших риска и описываются предложения либо по недопущению осуществления данных рисков, либо по ликвидации негативных последствий от осуществления рисков.

Полученные результаты заносятся в таблицу 25.

Таблица 25 — Балльная оценка рисков проекта развития предприятия

Группа рисков	Риски	Балльная оценка, $W_i \cdot V_i$	Риск, %
Итого:			100

**В заключении** формулируются основные выводы по проведённой работе, подводятся итоги.

### **3 ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Курсовая работа предоставляется аккуратно оформленной на компьютере с указанием страниц, нумерацией разделов, с использованием графического материала – таблиц, рисунков.

Авторские текстовые оригиналы выполняются в соответствии с требованиями СТП СПбГТИ (ТУ), которые представлены на сайте во вкладке «Методические материалы». Для студентов заочной формы обучения информация дублируется в СДО ФЭМ.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений : учебник / О.В. Ефимова. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство «Омега-Л», 2014. — 348 с. : ил., табл. — (Высшее финансовое образование).

2 Савицкая, Г.В.. Экономический анализ: Учебник /Г.В.Савицкая.- 14-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 649 с.- (Высшее образование: Бакалавриат)

3 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала 'Управление персоналом'") — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с.

Кафедра экономики и организации производства

Методические указания  
по выполнению курсовой работы

электронное издание

**ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Юлия Сергеевна Сивакова

---

Санкт-Петербургский государственный технологический институт  
(технический университет)

---

190013, Санкт - Петербург, Московский пр., 26

---