

Л.Г. МИШУРА

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ И
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**



Санкт-Петербург
2009

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, МЕХАНИКИ И ОПТИКИ



ПОБЕДИТЕЛЬ КОНКУРСА ИННОВАЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ВУЗОВ

Л.Г. Мишура

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ И
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Методические указания к выполнению комплексного
курсового проекта**



Санкт-Петербург
2009

Мишура Л.Г.

Проектирование, организация и управление финансовой деятельностью предприятия: Методические указания к выполнению комплексного курсового проекта. - СПб: ГУИТМО, 2008. – 40 стр.

Одобрено на заседании Совета гуманитарного факультета 07 марта 2008 года, протокол №2.

Рецензент: д.э.н., профессор С.Б. Смирнов.

Методические указания содержат рекомендации по выполнению комплексного проекта студентами, обучающимися по специальности 080507 «Менеджмент организации» по специализации 080507.01 «Финансовый менеджмент». Содержание проекта составляет обоснование целесообразности создания или развития организации по выбранной сфере деятельности, проектирование основных элементов организации, ее структуры, планирование финансовой деятельности и анализ финансового состояния предприятия.



В 2007 году СПбГУ ИТМО стал победителем конкурса инновационных образовательных программ вузов России на 2007–2008 годы. Реализация инновационной образовательной программы «Инновационная система подготовки специалистов нового поколения в области информационных и оптических технологий» позволит выйти на качественно новый уровень подготовки выпускников и удовлетворить возрастающий спрос на специалистов в информационной, оптической и других высокотехнологичных отраслях экономики.

©Санкт-Петербургский
государственный университет
информационных технологий,
механики и оптики, 2009

© Л.Г. Мишура, 2009

Содержание

Введение	4
1. Комплексное исследование рынка товаров и услуг	5
1.2. Выбор стратегической зоны хозяйствования	5
1.3. Определение уровня нестабильности внешней среды	9
1.4. Анализ потенциальных конкурентов	11
1.5. Определение мисси и целей предприятия	13
2. Проектирование организационной структуры предприятия	15
2.1. Юридическое оформление статуса фирмы. Порядок открытия предприятия	15
2.2. Проектирование организационной структуры предприятия	15
2.3. Проектирование организационной структуры финансово-экономической службы предприятия	19
2.4. Положение о финансово-экономической службе	19
3. Финансовое планирование деятельности предприятия	20
3.1. Разработка ценовой политики предприятия	20
3.2. Планирование объема продаж	22
3.3. Разработка системы бюджетов предприятия	25
3.4. Планирование финансового результата деятельности предприятия	31
4. Финансовый анализ деятельности предприятия	32
4.1. Оценка состава и структуры баланса	32
4.2. Анализ финансового состояния предприятия	33
4.2.1. Анализ финансовой устойчивости предприятия	33
4.2.2. Анализ ликвидности предприятия	35
4.2.3. Анализ рентабельности предприятия	36
4.2.4. Анализ деловой активности предприятия	37
4.3. Экспресс-оценка финансового состояния предприятия	39
4.4. Рекомендации по созданию более эффективного механизма учета и управления финансовыми ресурсами предприятия	41
Список литературы	41

Введение

Цель комплексного курсового проекта. На основании знаний, полученных в ходе освоения теоретического материала, изучения специальной литературы и выполненных в процессе обучения практических и курсовых работ по группе базовых дисциплин специальности студент должен провести самостоятельную разработку организационного проекта и модели управления финансовой деятельности предприятия по производству товаров (оказанию услуг).

Содержание комплексного курсового проекта. Представляемый к защите комплексный курсовой проект (ККП) должен включать следующие разделы:

Введение.

Глава 1. Комплексное исследование рынка товаров и услуг.

Глава 2. Проектирование организационной структуры предприятия.

Глава 3. Финансовое планирование деятельности предприятия.

Глава 4. Финансовый анализ деятельности предприятия.

Заключение.

Список литературы.

Исходные материалы и данные. Исходными материалами для выполнения ККП служат учебники, справочная литература, экономико-статистические издания, периодическая профессиональная литература, материалы реальных организаций, нормативно-справочные материалы.

При выполнении ККП необходимо задаться следующими исходными данными:

- вид деятельности предприятия
- стадия развития предприятия: вновь созданное или действующее на рынке несколько лет;
- способ формирования уставного капитала;
- виды выпускаемых продуктов (товаров, услуг);
- наименование и характеристики предприятий-конкурентов;
- структура кадров;
- система оплаты труда;
- применяемая система налогообложения;
- состав и структура внеоборотных активов;
- источники формирования капитала предприятия.

1. Комплексное исследование рынка товаров и услуг и стратегическое позиционирование проектируемого предприятия

1.1. Краткое описание отрасли и окружающей среды проектируемого предприятия

В данном разделе описываются результаты исследования состояния отрасли, в которой предприятие планирует осуществлять свою деятельность, и перспективы ее развития на ближайшее время (2-3 года). В процессе данного описания необходимо обосновать следующие параметры:

темпы развития отрасли за последние три года,
ожидаемые темпы развития отрасли в ближайшее время,
количество новых фирм, возникших в отрасли за прошедшие три года,

описание потенциальных конкурентов проектируемого предприятия,

описание потенциальных потребителей продуктов проектируемого предприятия с указанием их отличий от потребителей потенциальных предприятий.

1.2. Выбор стратегической зоны хозяйствования

Для выбора стратегических позиций производственной системы целесообразно использовать концепцию стратегических зон хозяйствования.

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – это отдельный сегмент внешней среды организации, на который она имеет (или хочет иметь) выход.

Анализ потенциальных характеристик СЗХ позволяет определить наиболее рациональные направления стратегического развития системы.

Первый шаг этого анализа состоит в определении соответствующих зон, их исследовании вне связи со структурой организации или ее текущей продукцией.

Результат анализа – оценка перспективы, открывающейся любой организацией-конкуренту.

Второй шаг – разработка каждой зоны с определением соответствующей номенклатуры продукции или видов оказываемых услуг.

Выбор СЗХ непосредственно связан с миссией организации. Миссия может выражаться как одной СЗХ, так и их набором. При этом возможны сочетания СЗХ на рынках различных товаров.

Выделение СЗХ осуществляется на основе следующих условий: территориальность, вид потребителей (организации, физические лица, смешанный); форма продаж (оптовая, розничная, смешанная).

Отбор конкурентных СЗХ производится по следующим параметрам:

1. *Перспективы роста* в данной СЗХ. Они должны выражаться потенциальными темпами роста объемов производства продукции с одновременной увязкой этих темпов с фазами жизненного цикла спроса на продукцию.

2. *Перспективы рентабельности* производства продукции в данной СЗХ, зависящие от возможностей реализации в ней ожидаемой прибыли, а также достижения требуемого уровня издержек производства.

3. *Ожидаемый уровень нестабильности внешней среды*, при которой перспективы роста объема продаж и рентабельности производства теряют определенность и могут изменяться.

4. *Главные факторы успешной конкуренции в будущем*, отражающие остроту конкуренции, техническую и экономическую политику конкурентов, возможность достижения требуемого уровня конкурентоспособности и т.п.

Перечисленные параметры определяют по каждой потенциальной СЗХ на основе анализа факторов, на них влияющих.

Необходимо выделить не менее двух СЗХ.

Оценка привлекательности СЗХ производится в следующем порядке:

1. *Глобальный прогноз* экономических, социальных, политических, технологических условий для тех СЗХ, которые интересуют организацию.

2. Анализ степени воздействия *важнейших тенденций* и случайных событий на соответствующую СЗХ и оценка нестабильности в этой зоне.

3. Экстраполяция прежних тенденций роста и рентабельности в рассматриваемых СЗХ.

4. Анализ факторов, определяющих спрос и балльная оценка значимости возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса проводится в форме табл. 1.1.

5. С помощью анализа степени конкурентного давления и экстраполяции данных о рентабельности дается оценка возможных изменений в тенденциях рентабельности (табл. 1.2.)

6. Оценку будущей привлекательности СЗХ можно рассчитать по следующим формулам:

$$P_{сзх} = K_p \times P_{сзх.p};$$

$$P_{сзх.p} = \alpha ПР + \beta Р + \chi Б - z Н,$$

где $P_{сзх.p}$ - расчетная привлекательность СЗХ;

Таблица 1.1.

Оценка изменений в прогнозируемом росте спроса в СЗХ

Параметры	Шкала интенсивности		
	-5	0	+5
Темп роста соответствующего сектора экономики	понижится	сохранится	повысится
Прирост численности потребителей данного сектора	понижится	сохранится	повысится
Динамика географического расширения рынков	расширение	сохранится	сужение
Степень устаревания продукции	снижится	сохранится	повысится
Степень обновления продукции	снижится	сохранится	повысится
Степень обновления технологий	снижится	сохранится	повысится
Уровень насыщения спроса	повысится	сохранится	снижится
Общественная приемлемость товара	понижится	сохранится	повысится
Государственное регулирование издержек	ужесточится	сохранится	ослабеет
Государственное регулирование роста	ужесточится	сохранится	ослабеет
Неблагоприятные факторы для роста рентабельности	возрастут	сохранится	уменьшатся
Благоприятные факторы для роста рентабельности	уменьшатся	сохранится	возрастут
Прочие факторы, имеющие значение для СЗХ		сохранится	
Общая оценка изменений в перспективе роста		сохранится	

Таблица 1.2.

Оценка изменений рентабельности в СЗХ

Параметры	Шкала интенсивности		
	+5	0	-5
Колебания рентабельности	отсутствует	-	очень велики
Колебания объема продаж	отсутствует	-	очень велики
Колебания цен	отсутствует	-	очень велики
Цикличность спроса	отсутствует	-	очень велики
Уверенность спроса по отношению к мощности	очень высок	-	очень низок
Характеристика структуры рынка	высокая концентрация	-	равномерное распределение
Стабильность структуры рынка	высокая	-	низкая

Обновление состава продукции	редкое	-	частое
Продолжительность жизненных циклов	большая	-	малая
Время разработки новой продукции	длительное	-	короткое
Расходы на НИОКР	высокие	-	низкие
Затраты, необходимые для входа/выхода на рынок	высокие	-	низкие
Агрессивность ведущих конкурентов	низкая	-	высокие
Интенсивность торговой рекламы	низкая	-	высокие
Послепродажное обслуживание	отсутствует	-	значительное
Степень удовлетворения потребителей	высокая	-	низкая
Государственное регулирование конкуренции	отсутствует	-	жесткое
Государственное регулирование производства товаров	отсутствует	-	жесткое
Давление потребителей	слабое	-	сильное
Общая оценка сдвигов в перспективе рентабельности		-	

K_p - размерный коэффициент (при $\Pi_{сзх.p} \leq 1$ $K_p = 1$; при $1 < \Pi_{сзх.p} \leq 10$ $K_p = 0,1$; при $10 < \Pi_{сзх.p} \leq 100$ $K_p = 0,01$ и т.д.).

Этот коэффициент принимается единым для всех сравниваемых СЗХ и определяется по максимальному значению $\Pi_{сзх.p}$;

PP – перспективы роста спроса в данной СЗХ (сумма оценок параметров по шкале интенсивности);

R – изменение рентабельности в данной СЗХ (сумма оценок параметров по шкале интенсивности);

B и H – соответственно благоприятные и неблагоприятные тенденции (их значения определяются экспертным путём от 0 до 10);

α, β, x, z – коэффициенты относительного вклада (значимости) каждого фактора (их сумма равна единице). Набор значений этих коэффициентов принимается единым для всех сравниваемых СЗХ.

Определение конкурентного статуса организации (КСО) проводится с помощью показателя рентабельности стратегических капитальных вложений, откорректированных на степень «оптимальности» стратегии организации и на степень соответствия потенциала организации этой оптимальной стратегии по зависимости:

$$КСО = \frac{K_c - K_k}{K_o - K_k} \times \frac{S_g}{S_o} \times \frac{C_\phi}{C_o}$$

где K_c – уровень стратегических капитальных вложений организации (определяется исходя из миссии и возможностей инвесторов);

K_k – критическая точка объема капитальных вложений, находящаяся на границе прибылей и убытков и показывающая, что объем капитальных вложений ниже этой точки не приводит к получению доходов;

K_o – точка оптимального объема капитальных вложений, после которой увеличение капитальных вложений приводит к снижению дохода;

S_g и S_o – соответственно действующая и «оптимальная» стратегия организации;

C_ϕ и C_o – соответственно фактические и оптимальные возможности организации.

Все показатели могут оцениваться как в абсолютных (руб.), так и в балльных оценках (по шкале от 0 до 10).

Если $KCO = 1$, то организация в данной СЗХ сможет обеспечить себе исключительно сильный конкурентный статус и будет одной из самых эффективных.

Предлагается следующая градация КСО:

$0 \leq KCO \leq 0,4$ – слабая позиция;

$0,4 < KCO \leq 0,7$ – средняя позиция;

$0,7 < KCO \leq 1,0$ – сильная позиция.

Выбор стратегических зон хозяйствования на основе их сопоставления проводится с помощью матрицы соотношения показателя $\Pi_{сзх}$ и KCO (матрица Мак-Кинзи - рис.1.1).

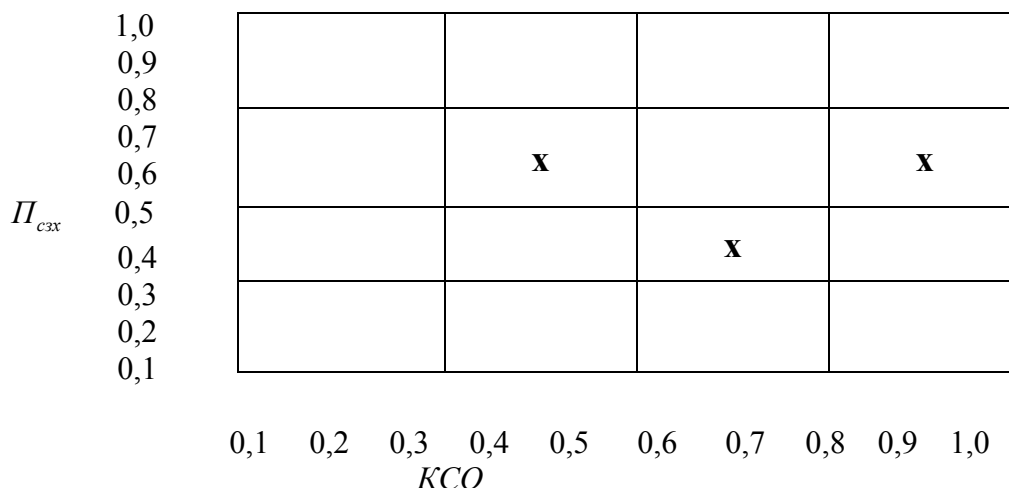


Рис. 1.1. Матрица Мак-Кинзи

После заполнения матрицы и ее анализа выбирается наиболее привлекательная (привлекательные) СЗХ (при максимальных $\Pi_{сзх}$ и KCO – очевидное преимущество, при неоднозначности $\Pi_{сзх}$ и KCO – путем сравнения приоритетности).

1.3. Определение уровня нестабильности внешней среды

Все факторы, воздействующие на организацию могут быть сведены в следующие группы:

1. Факторы товарных рынков
2. Факторы географического характера
3. Факторы внутреннего для предприятия характера
4. Внешние общественно-политические условия.

К *группе 1* относятся: стратегические неожиданности; потеря контроля над внешней средой организации; воздействие общества и политических сил на рыночное поведение организации; ограничение роста; ограничение ресурсов.

К *группе 2* относятся: удаленность рынков; увеличение разрыва между нагрузками на системы управления и их возможностями.

К *группе 3* относятся: изменения в кадровом потенциале; участие в принятии стратегических решений; управление на основе власти и влияния.

К *группе 4* относятся: новый смысл миссии организации; политическая система.

Совокупность действий всех указанных групп факторов формирует тот или иной уровень нестабильности внешней среды и, как следствие – целесообразность применения в организации той или иной системы управления.

Степень нестабильности внешней среды должна оцениваться для того, чтобы при выборе системы управления представлять себе, какого рода перемены ожидают организацию в будущем. При этом соблюдается следующий порядок оценки:

1. Определяют, какие из условий деятельности организации будут, по мнению службы маркетинга предприятия, наименее стабильны в ближайшие 5-7 лет.

2. Для выбранных условий определяют следующие параметры: уровень привычности событий; темп изменений; предсказуемость будущего.

3. По пятибалльной системе определяют уровень (коэффициент) нестабильности по каждому параметру и обобщенную оценку нестабильности по всем параметрам (как среднеарифметическое).

4. Результаты оценки нестабильности внешней среды заносятся в специальную форму (табл. 1.3.).

В зависимости от степени нестабильности выбирают систему стратегического управления организацией.

Таблица 1.3

№ п/п	Условия деятельности фирмы	Параметры														
		Привычность событий					Темпы изме- нений					Предсказуемость будущего				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	Социальные факторы															
2.	Политические факторы															
3.	Технологические фак- торы															
4.	Экономические факто- ры															
5.	Поставщики															
6.	Трудовые ресурсы															
7.	Потребители															
8.	Конкуренты															

На основе результатов расчета коэффициента нестабильности внешней среды (K_H) выбирается одна из следующих систем управления предприятием:

- K_H :[0 - 3,0]: управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование).
- K_H :[3,0-3,5]: управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование; выбор стратегических позиций).
- $K_H > 3,5$: управление на основе гибких решений (ранжировка стратегических задач; управление по «слабым сигналам»; управление в условиях стратегических неожиданностей).

1.4. Анализ потенциальных конкурентов

Важным условием успеха предприятия является надежная система слежения за конкурентами и анализ их деятельности. С целью лучшего изучения конкуренции в отраслях и на рынках, где действует предприятие, осуществляется специальный анализ, который должен выявить: общее состояние конкуренции, характер конкурирующей продукции, главный фактор успеха в конкурентной борьбе и самых опасных конкурентов. Конкретными направлениями изучения могут быть: объем и качество выпускаемой продукции, величина производственного и экономического потенциала, обеспеченность ресурсами, действия на рынке, тип поведения, отношение к риску, качество и уровень конкурентоспособности продукции, организация сбыта, способность оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, политика цен и т.п.

Чтобы наиболее рационально определить, насколько прочно компания удерживает свою конкурентную позицию, нужно количественно оце-

нить, какими преимуществами она обладает перед основными конкурентами по каждому из ключевых факторов успеха и по каждому из важнейших индексов конкурентоспособности.

Индекс конкурентоспособности можно рассчитать через невзвешенный или взвешенный показатель.

Пример оценки конкурентоспособности через невзвешенный индекс приведен в табл. 1.4 (шкала рейтингов: 1 - очень слабая позиция; 10 - очень сильная позиция).

Таблица 1.4.

Показатели конкурентной силы	Проектируемое предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Качество и характеристики продукции	8	5	10	1
Репутация или имидж	8	7	10	1
Производственные возможности	2	10	4	5
Технологический уровень	10	1	7	3
Дилерская сеть	9	4	10	5
Маркетинг и реклама	9	4	10	5
Финансовая устойчивость	5	10	7	3
Относительное положение по издержкам	5	10	3	1
Обслуживание потребителей	5	7	10	1
Общий невзвешенный рейтинг конкурентоспособности	61	58	71	25

Пример оценки конкурентоспособности через взвешенный индекс приведен в табл. 1.5 (шкала рейтингов: 1 - очень слабая позиция; 10 - очень сильная позиция).

Оценка конкурентоспособности дает необходимую информацию о конкретной ситуации компании. Рейтинги показывают, как выглядит компания на фоне конкурентов по каждому из факторов или показателей, и

таким образом указывает на то, где она занимает сильнейшие и слабейшие позиции. Кроме того, общий рейтинг конкурентоспособности указывает, обладает ли компания чистым конкурентным преимуществом или нет перед каждым из конкурентов. Можно сказать, что компания с самым большим общим рейтингом конкурентоспособности обладает конкурентным преимуществом перед всеми своими рыночными соперниками.

Знание тех позиций, где компания сильна и где она слаба, чрезвычайно важно при формировании стратегии, направленной на укрепление долгосрочных конкурентных позиций.

Таблица 1.5.

Показатели конкурентной силы	Вес	Проектируемое предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Качество и характеристики продукции	0,1	0,8	0,5	1	0,1
Репутация или имидж	0,1	0,8	0,7	1	0,1
Производственные возможности	0,1	0,2	1	0,4	0,5
Технологический уровень	0,05	0,05	0,05	0,35	0,15
Дилерская сеть	0,05	0,45	0,2	0,5	0,25
Маркетинг и реклама	0,05	0,45	0,2	0,5	0,25
Финансовая устойчивость	0,1	0,5	1	0,7	0,30
Относительное положение по издержкам	0,35	1,75	3,5	1,05	0,35
Обслуживание потребителей	0,15	0,75	1,05	1,5	0,15
Общий взвешенный рейтинг конкурентоспособности	1,00	6,20	8,20	7,00	2,10

1.5. Определение миссии и целей предприятия

Разработка целевой функции начинается с установления общей цели деятельности организации, выражающей причину ее существования. Эта общая цель обычно обозначается понятием «миссия». В ней детализируется статус организации, определяются принципы ее работы, дается определение самых важных характеристик организации.

Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: *что компания намерена делать и чем стать?*

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как в целом она выражает устремленность в будущее, показывая, что при этом будет приоритетным. Поэтому в миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, так как прибыль может существенно ограничить спектр рассматриваемых организационных путей и направлений развития и, в конечном счете, приведет к неэффективной работе.

Формулировка миссии предприятия должна содержать следующие элементы:

1. Задача предприятия с точки зрения производства основных продуктов, освоения основных рынков и применения основных технологий.

2. Внешняя среда по отношению к предприятию, которая определяет рабочие принципы предприятия.

3. Культура предприятия.

Миссия предприятия должна служить фактором привлечения клиентов, она должна показывать, какие потребности клиента предприятие может удовлетворить наиболее эффективно.

Примеры формулировки миссии: быть лидирующим поставщиком персональных компьютеров для потребителей во всех сегментах рынка; быть лучшей российской сетью ресторанов и т.п.

После того, как установлена миссия, необходимо перейти к определению целей. Задача установления целей заключается в преобразовании миссии в конкретные цели деятельности. Цели – ориентиры, по которым прослеживается качество работы и прогресс организации. Цели можно разделить на следующие классы:

краткосрочные – цели, которые должны быть достигнуты в ближайшее время;

долгосрочные – цели, которые показывают, что необходимо делать сейчас, чтобы компания заняла такое положение, которое позволило бы ей эффективно работать в течение длительного времени.

В рамках этих классов устанавливаются:

финансовые цели – выражаются в росте прибыли, дохода, кредитоспособности, платежеспособности;

стратегические цели – относятся к конкурентоспособности организации, её долговременной рыночной позиции, превосходству по качеству продукции, обслуживанию потребителей, завоеванию прочного положения на международных рынках, получению устойчивого конкурентного преимущества.

2. Проектирование организационной структуры предприятия

2.1. Юридическое оформление статуса фирмы. Порядок открытия предприятия

В данном разделе, воспользовавшись действующими законами РФ: ФЗ № 129-ФЗ от 08.08.2001, Постановление Правительства №319 от 17.05.2002, ГК РФ, НК РФ и другими, необходимо описать порядок регистрации предприятия в государственных структурах, порядок постановки на учет в государственных бюджетных и внебюджетных фондах, описать процедуру получения лицензии, если вид деятельности предприятия подлежит лицензированию, указать нормативно-правовые документы, необходимые для начала и дальнейшего осуществления деятельности предприятия на рынке.

2.2. Проектирование организационной структуры предприятия

Применяют следующие методы построения организационных структур: 1) разделение по функциям; 2) разделение по производимой продукции; 3) разделение по группам потребителей; 4) разделение по этапам производства; 5) разделение по рабочим сменам; 6) разделение по географическому положению; 7) комбинированное разделение.

В данном разделе, воспользовавшись одним из методов, необходимо построить производственную структуру и структуру управления предприятия.

Под *производственной структурой* предприятия понимается состав её производственных подразделений, формы их специализации и взаимосвязи.

В основе производственной построения структуры организации лежит анализ производственного процесса. В ходе анализа необходимо выявить структуру производственного процесса, а именно: основные, вспомогательные и обслуживающие процессы, комплексы операций и отдельные операции. Необходимо определить, какие процессы и операции являются взаимосвязанными (например: заготовительные – обрабатывающие – сборочные – наладочные), а какие независимыми (например: приготовление холодных закусок, приготовление горячих блюд).

Следует представить структуру производственного процесса в виде блок-схемы (нескольких блок-схем при наличии независимых процессов) с кратким её описанием. Возможно и словесное описание производственного процесса.

При проектировании производственной структуры рекомендуется ориентироваться на производственные структуры других организаций с

аналогичными видами деятельности и производственными процессами. Безусловно, должна учитываться специфика проектируемой организации.

При проектировании производственной структуры необходимо определить число и специализацию производственных подразделений (цехов, участков, производств и др.) и установить технологические связи между ними.

Исходной информацией для проектирования является характер производственного процесса (его структура, технология), номенклатура, объём выпуска, трудоёмкость продукции (работ). Процесс проектирования носит творческий характер и основан на знании организации производства, логических рассуждениях, аналогии. При определении состава производственных подразделений необходимо решить, какие части производственного процесса (процессы, комплексы операций, операции) целесообразно организационно выделить в качестве функций самостоятельных производственных подразделений (с учётом их деления на основные, вспомогательные и обслуживающие), сколько организационных уровней должно быть в производственной структуре для каждого типа производственных подразделений и как должны быть распределены производственные подразделения по организационным уровням. Одновременно необходимо решить, как будут специализированы производственные подразделения и, соответственно, какие производственные связи (потоки предметов труда) необходимо организовать между производственными подразделениями.

В производственной структуре предприятия могут одновременно присутствовать подразделения с технологической и предметной специализацией. Например, на швейном предприятии могут быть предметно-специализированные цехи: женской одежды, мужской одежды, постельного белья и др., а внутри этих цехов – технологически специализированные участки: раскройный, пошивочный, гладильный и др. Могут быть подразделения с разными формами специализации и на одном структурном уровне. Производственная структура и пространственное расположение составляющих её подразделений должны соответствовать принципу прямо-точности.

Производственную структуру необходимо представить в виде блок-схемы с описанием работ, выполняемых производственными подразделениями.

Пример производственной структуры организации представлен на рис. 2.1.

Структура управления – это состав и взаимосвязи управленческих подразделений и отдельных должностей, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Структура управления должна соответствовать производственной структуре организации.

Различают следующие разновидности структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная.

При проектировании структуры управления рассматриваемой организации рекомендуется ориентироваться на другие организации с аналогичными видами деятельности, сложностью и масштабами производства.

Исходя из перечисленных ранее факторов, определяют состав и взаимосвязи структурных управленческих единиц:

- первый руководитель организации – президент, генеральный директор, директор;
- коллективный руководящий орган – совет директоров и пр.;

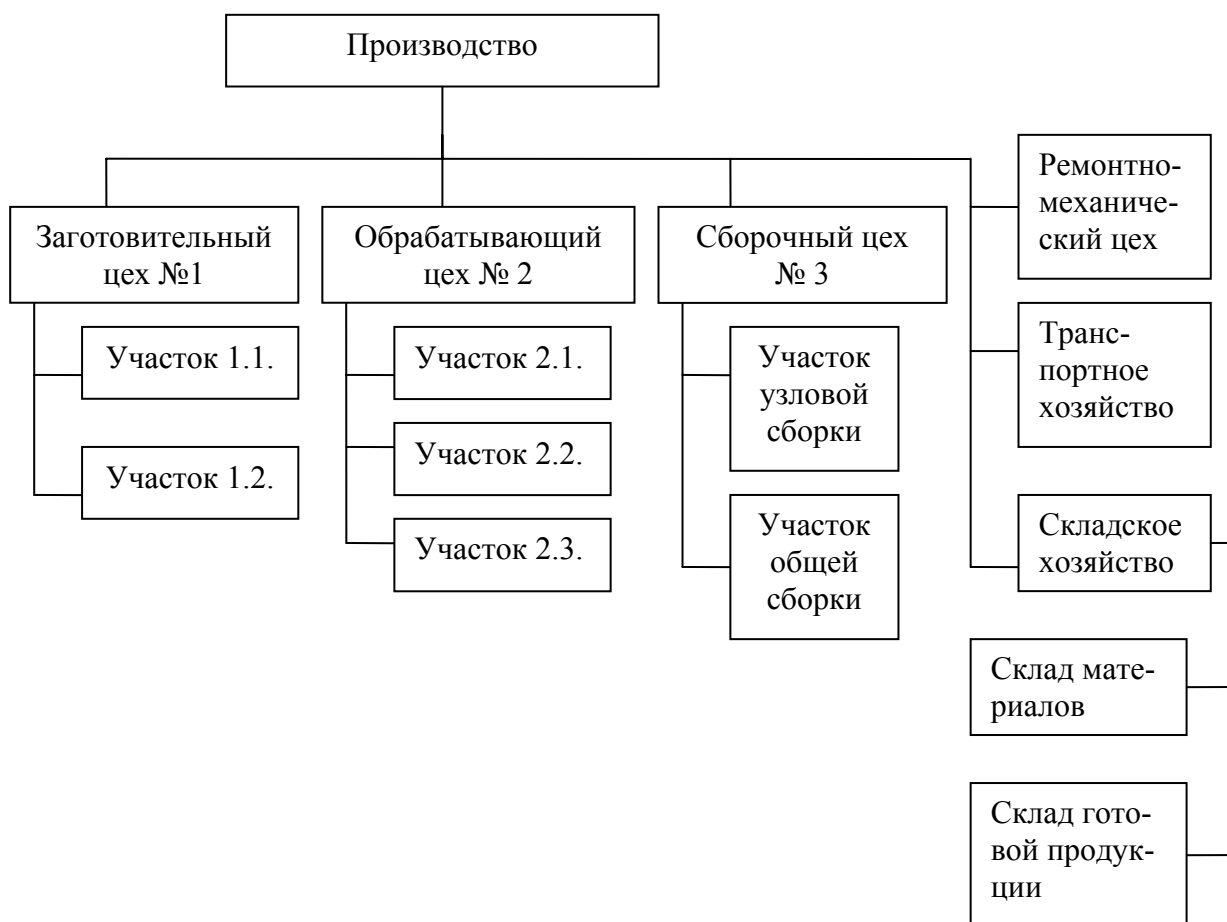


Рис. 2.1. Пример производственной структуры организации

- директора или заместители генерального директора (директора) по видам деятельности (производство, маркетинг, экономика и финансы и т.д.);
- общефирменные функциональные подразделения и службы, их руководители;

- общефирменные вспомогательные и обслуживающие подразделения – секретариат, канцелярия и др.;

- руководители и функциональные управленческие подразделения производственных структурных единиц (филиалов, производств, цехов, участков) в соответствии с производственной структурой организации.

Структуру управления необходимо представить в виде многоуровневой блок-схемы (пример на рис. 2.2.)

Описание структуры управления организации необходимо представить в виде точно сформулированных функций и задач управленческих подразделений и должностей, описания их взаимосвязей с другими подразделениями (управленческими и производственными).

При формировании организационной структуры необходимо учитывать ряд факторов: цели и систему функций, объем работ и норму

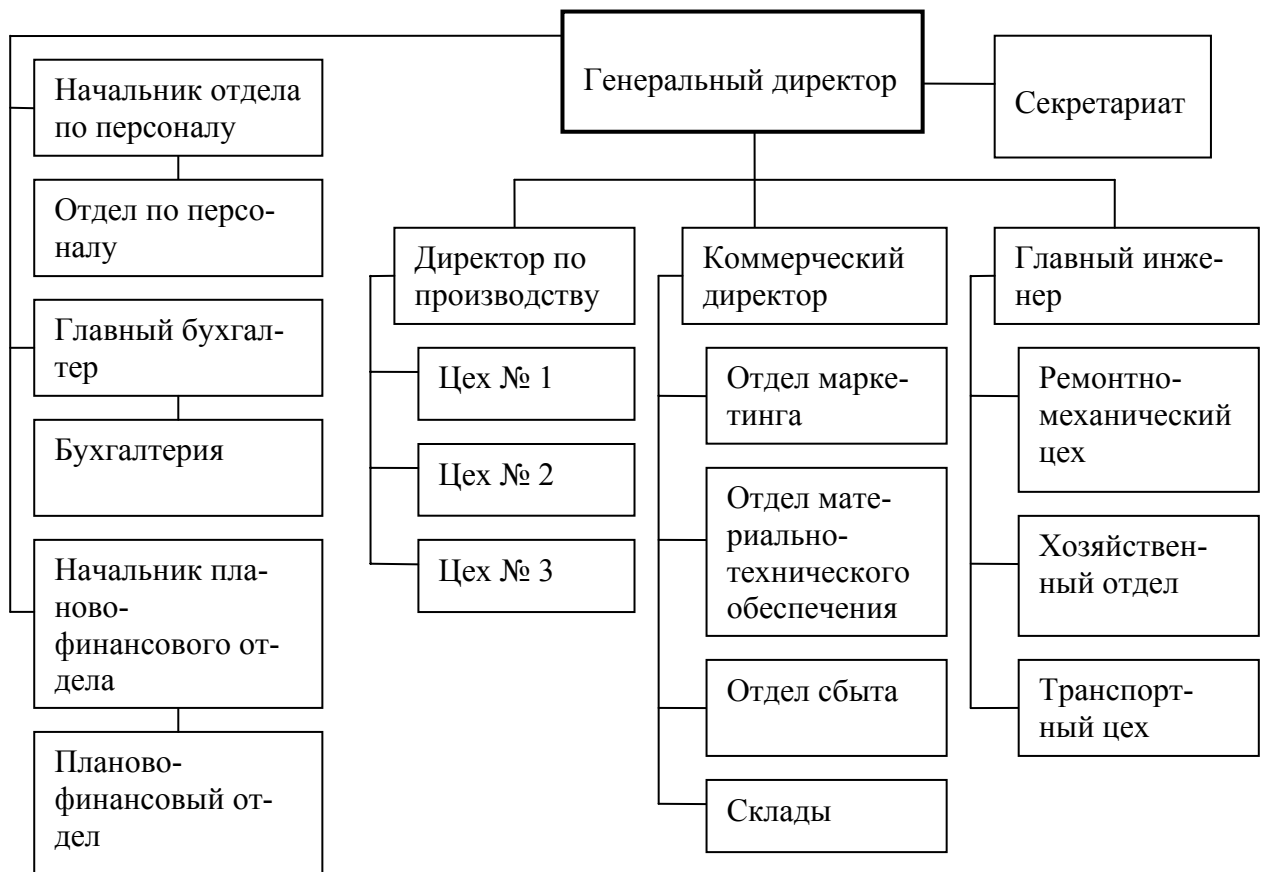


Рис. 2.2: Пример структуры управления

управляемости, личные качества сотрудников и применяемые средства техники. Рациональное построение организационной структуры определяется оптимальным сочетанием и содержанием внутренних и внешних связей объекта управления.

2.3. Проектирование организационной структуры финансово-экономической службы предприятия

Финансово-экономическая служба (ФЭС) предприятия представляет собой организационное объединение всех подразделений предприятия, выполняющих финансовые и экономические функции и формирующих информационное обеспечение выполнения этих функций. В ФЭС, в общем случае, входят: *финансовый отдел*, который должен обеспечить рациональную организацию движения денежных средств предприятия; *бухгалтерия*, которая учитывает движение денежных средств предприятия; *планово-экономический отдел*, который планирует поступление и расходование денежных средств предприятия.

В основе проектирования ФЭС лежит построение дерева ее функций, в основании которого находится главная цель предприятия, а ветвями являются функции ФЭС (обеспечивающие), которые необходимо реализовать для её достижения. Чем ниже уровень организационной структуры, тем технологически более определёнными являются выделенные функции. Обеспечивающие функции формулируются в виде исполнительных задач.

В ходе процесса формирования подразделений ФЭС происходит движение по дереву функций снизу вверх, и последовательно определяются задачи, которые должен решать отдельный работник, затем – группа работников, затем – структурное подразделение.

Структуру ФЭС необходимо представить в виде блок-схемы (пример на рис. 2.3.)

2.4. Разработка положения о финансово-экономической службе

Положение о финансово-экономической службе должно включать следующие разделы:

1. Общее положение, где фиксируется организационная самостоятельность служб, ее подчиненность и руководство, основная цель, состав нормативных документов, регламентирующих деятельность службы.
2. Структурные службы, где перечисляются структурные подразделения.
3. Производственные задачи службы, где перечисляются конкретно сформулированные функции.
4. Организационные задачи службы, где определяются взаимодействия внутри предприятия и вне него.
5. Информационно-функциональные связи, где определяется состав и направление информационного обмена, например, с генеральным директором, с главным инженером, с начальником отдела снабжения и т.п.



Рис. 2.3. Пример организационной структуры ФЭС

3. Финансовое планирование деятельности предприятия

3.1. Разработка ценовой политики предприятия

Процесс формирования рыночных цен связан с уровнем затрат на производство и реализацию продукции. Цена является одним из основных факторов, влияющих на размер получаемой прибыли, а также на ряд других количественных и качественных показателей работы предприятия: рентабельность, оборот, конкурентоспособность, долю рынка и т.д. Более того, устанавливая тот или иной уровень цены, предприятие может достичь различных целей в зависимости от сложившейся ситуации на рынке: выживаемость фирмы, максимизация темпов роста, увеличение объемов продаж, стабилизация или рост рыночной доли и т.д.

Стратегия ценообразования должна быть увязана с общими целями предприятия, и отражать их. Можно выделить несколько ценовых стратегий.

- Стратегия высоких цен предполагает продажу товара по первоначально высоким ценам, а затем постепенное их снижение. Она применяется при продаже товаров-новинок и престижных товаров, а также при низкой ценовой эластичности. Стратегия высоких цен может привести к положительным результатам при условиях высокого уровня текущего спроса со стороны значимого числа потребителей, высокого качества товара и ограниченности конкуренции.

- Стратегия низких цен предполагает первоначально продажу по низким ценам, а затем повышение цен на товар по мере завоевания рынка. Она используется при массовых поставках товара на рынок, высокой зависимости спроса от цен и сокращении издержек производства и обращения.

- Стратегия средних цен – наиболее типична и строится на основе получения средней нормы прибыли на вложенный капитал.

- Стратегия дифференцированных цен связана с применением различных скидок и надбавок к среднему уровню цен на товары по отдельным рынкам и покупателям. Разновидностями ее являются стратегии льготных и дискриминационных цен, а также стратегия массовых закупок.

- Стратегия стабильных цен – практикуется при массовых продажах однородных товаров и большим числом конкурентов.

- Стратегия нестабильных цен предполагает тесную зависимость цены от колебаний спроса, издержек производства и объема продаж.

- Стратегия гибких цен ставит цены в зависимости от возможностей покупателя торговаться.

- Стратегия ценового лидерства – цены устанавливаются в соответствии с ценами фирмы-лидера.

- Стратегия конкурентных цен – ответная реакция производителей на снижение цен конкурентами. Она проводится двумя способами: сохранением прежнего уровня цен с потерей доли рынка или снижением цен вслед за конкурентами, но с сохранением доли рынка.

В зависимости от выбранной стратегии строится общая политика ценообразования фирмы, которая предполагает определение исходной цены и ее дальнейшую корректировку.

В данном разделе необходимо рассчитать цену товаров и услуг, реализуемых предприятием, любыми тремя методами ценообразования, исходя из расчетов, стратегии ценообразования и целей предприятия, определить стоимость товаров и услуг.

Возможно применение следующих методов ценообразования:

1. Затратные методы ценообразования – ориентация на издержки производства

- 1.1. Метод полных издержек

- 1.2. Метод прямых затрат

- 1.3. Метод предельных издержек

1.4. Метод учета рентабельности инвестиций

1.5. Метод надбавки к цене

1.6. Метод анализа безубыточности

2. Рыночные методы ценообразования – ориентация на конъюнктуру рынка

2.1. Методы с ориентацией на потребителя

2.1.1.1. Метод расчета экономической ценности товара

2.1.1.2. Метод расчета максимально приемлемой цены

2.1.1.3. Методы, ориентированные на спрос

2.2. Методы расчета цены с ориентацией на конкурента

2.2.1.1. Метод следования за рыночными ценами

2.2.1.2. Метод следования за ценами фирмы лидера

2.2.1.3. Метод расчета на основе принятых на практике данного рынка цен

2.2.1.4. Метод престижных цен

2.2.1.5. Состязательный метод

3. Параметрические методы ценообразования – ориентация на нормативы затрат на технико-экономический параметр продукции

3.1. Метод удельных показателей

3.2. Метод регрессионного анализа

3.3. Балловый метод

3.4. Метод агрегатный

3.2. Планирование объема продаж

Проанализировать и спрогнозировать объем продаж можно, применяя следующие подходы:

используя тенденцию развития рынка (если объектом проектирования является новое предприятие);

используя тенденцию развития предприятия в прошлом (если объектом проектирования является предприятие, которое существует на рынке несколько лет);

опираясь на планируемый портфель заказов организации (для любого объекта проектирования).

Процедура формирования плана объема продаж, исходя из тенденций развития рынка, состоит из последовательного выполнения следующих этапов:

1) определяется среднегодовая реализация по региону (например, по Санкт-Петербургу);

2) строится трендовая модель развития товаров и услуг в регионе;

3) на основании экстраполяции трендовой модели строятся прогнозы объема рынка в будущем;

4) определяется доля изменения рынка и средний темп прироста объема продаж в регионе;

5) строится планируемый объем продаж по предприятию.

Процедура формирования плана объема продаж, исходя из тенденций развития предприятия, состоит из последовательного выполнения следующих этапов:

1) строится трендовая модель развития товаров и услуг на предприятии, исходя из размера объема продаж в прошлом;

2) на основании экстраполяции трендовой модели строятся прогнозы объема продаж по предприятию.

Процедура формирования плана объема продаж, исходя из планового портфеля заказов проводится в два этапа:

1) формируется портфель заказов организации; базой для его формирования служат маркетинговые исследования по более широкому ассортименту видов продукции, входящей в позиции стратегического плана;

2) разрабатывается годовой план продаж организации.

При построении трендовой модели могут применяться следующие методы:

1. Метод укрупнения интервалов основан на укрупнении периодов времени, к которым относятся уровни ряда. Для каждого укрупненного интервала рассчитывается новое значение уровня как среднее арифметическое по этому интервалу.

2. Метод скользящих средних заключается в замене уровней исходного ряда теоретическими уровнями, рассчитанными по формуле скользящей средней. При этом, как и в предыдущем методе, происходит укрупнение интервалов. Число уровней, по которым укрупняется интервал, называется *диапазоном укрупнения* или *периодом скольжения* α . При расчете скользящих средних последовательно исключаются из принятого периода скольжения первые уровни и включаются последующие. В практических расчетах часто период скольжения выбирается равным $\alpha = 3$. Скользящая средняя при $\alpha = 3$ вычисляется по формуле:

$$\hat{y}_i = \frac{y_{i-1} + y_i + y_{i+1}}{3} \quad i = \overline{2, n-1}$$

3. Метод аналитического выравнивания, в рамках которого основная тенденция развития рассчитывается как временная функция $\hat{y} = f(t)$, то есть осуществляется замена уровней исходного ряда динамики теоретическими, рассчитанными по временной функции. Подбор функции производится на основе анализа закономерностей динамики данного явления. На основе подобранной функции строится трендовая модель. Для этого рассчитываются параметры временной функции, используя метод наименьших квадратов (МНК).

Наиболее часто в практических расчетах используются следующие функции:

а) при стабильных абсолютных цепных приростах $\Delta y_{ци} \approx \text{const}$ — полином первой степени $\hat{y} = a + bt$

$$a = \frac{\sum y}{n} \quad b = \frac{\sum yt}{\sum t^2}$$

б) при стабильных цепных коэффициентах прироста $K_{ци} \approx \text{const}$ — полином второй степени

$$\hat{y} = a + bt + ct^2$$

$$a = \frac{\sum y \cdot \sum t^4 - \sum y \cdot t^2 \cdot \sum t^2}{n \cdot \sum t^4 - (\sum t^2)^2}$$

$$b = \frac{\sum y \cdot t}{\sum t^2}$$

$$c = \frac{n \cdot \sum y \cdot t^2 - \sum y \cdot \sum t^2}{n \cdot \sum t^4 - (\sum t^2)^2}$$

в) при стабильных цепных коэффициентах роста $K_{ци} \approx \text{const}$ - показательная функция

$$\hat{y} = a \cdot b^t$$

Для расчета параметров по методу наименьших квадратов предварительно осуществляется линеаризация функции

$$\lg \hat{y} = \lg a + t \cdot \lg b$$

$$\lg a = \frac{\sum \lg y}{n}$$

$$\lg b = \frac{\sum \lg y \cdot t}{\sum t^2}$$

При расчете параметров функций необходимо решить проблему преобразования хронологических показателей времени в условные показатели. Для этого используется “метод отсчета от условного нуля”, в соответствии с которым начало координат по признаку времени переносится в середину ряда так, чтобы $\sum_{i=1}^n t_i = 0$.

Построенная трендовая модель проверяется на надежность (существенность) корреляционной связи. Для оценки надежности трендовой мо-

дели используется критерий Фишера (F). Фактический уровень F -критерия сравнивается с табличным (критическим) уровнем;

Если $F_{\text{факт}} > F_{\text{кр}}$, трендовая модель признается надежной

$$F_{\text{факт}} = \frac{\eta_t^2}{1 - \eta_t^2} \cdot \frac{n - m}{m - 1}$$

где η_t^2 - теоретический коэффициент детерминации

m - количество параметров трендового уравнения

$$\eta_t^2 = 1 - \frac{\sigma_{y-\hat{y}}^2}{\sigma_y^2}, \text{ где } \sigma_{y-\hat{y}}^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2}{n}; \sigma_y^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}{n}$$

Критическое значение F -критерия выбирается по таблицам распределения Фишера (F -распределения) при числе степеней свободы $V_1 = m-1$ и $V_2 = n-m$ и уровне значимости $\alpha = 0,05$.

Выявление и оценка основной тенденции развития дают основание для прогнозирования – определения возможных размеров уровней в будущем. Применение прогнозирования предполагает, что закономерность развития, действующая в прошлом (внутри ряда динамики), сохранится и в будущем, то есть прогноз основан на экстраполяции.

Экстраполяция в общем виде может быть представлена зависимостью

$$\hat{y}_{n+l} = f(y_i, l, a_j)$$

где \hat{y}_{n+l} – прогнозируемый уровень

y_i – текущий уровень ряда динамики

l – период упреждения

a_j – параметры уравнения тренда.

В статистике рассчитываются два вида прогноза: точечный и интервальный. Для прогнозирования используются различные методы экстраполяции: 1) на основании среднего абсолютного прироста; 2) на основании среднего коэффициента роста; 3) на основании аналитического выравнивания. Наиболее эффективным является экстраполяция на основе трендовой модели, построенной методом аналитического выравнивания. Точечный прогноз на основе трендовой модели:

$$y_{n+l} = f(t_i) \quad i = n + l, \text{ где } l - \text{период упреждения}$$

3.3. Разработка системы бюджетов предприятия

Основой финансового планирования является бюджетирование. – система управления ресурсами предприятия, основанная на системе локальных планов (бюджетов), каждый из которых представляет собой ком-

плекс финансовых показателей деятельности конкретного структурного подразделения или направления деятельности.

В целях эффективной организации бюджетного планирования деятельности структурных подразделений предприятия целесообразно создать следующую сквозную систему бюджетов предприятия, состоящую из следующих функциональных бюджетов:

- бюджет фонда оплаты труда;
- бюджет материальных затрат;
- бюджет потребления энергии;
- бюджет амортизации;
- бюджет прочих расходов;
- бюджет погашения кредитов;
- налоговый бюджет.

Эта система бюджетов полностью охватывает всю базу финансовых расчетов предприятия.

Примерная система бюджетов предприятия приведена в таблице 3.1.

При разработке бюджетов структурных подразделений и служб предприятий необходимо руководствоваться принципом декомпозиции, который заключается в том, что каждый бюджет более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня, т.е. бюджеты цехов являются «вложенными» в бюджет производства, бюджеты производства конкретизируют сводный (комплексный) бюджет.

Ежемесячно (ежеквартально, за год) для каждого структурного подразделения целесообразно разрабатывать сводный бюджет структурного подразделения по форме, представленной в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Сводный бюджет структурного подразделения (руб.)

Наименование подразделения	Бюджеты					Сводный бюджет по подразделениям
	ФОТ	МЗ	Эн.П.	АО	Прочие	

Бюджет фонда оплаты труда предлагается составлять по форме, представленной в таблице 3.3.

Бюджет фонда материальных затрат предлагается составлять по форме, представленной в таблице 3.4.

Бюджет энергопотребления предлагается составлять по форме, представленной в таблице 3.5.

Таблица 3.1.

Общая система бюджетов

Бюджеты	Размер бюджетов структурных подразделений, руб.									И того сводный бюджет руб.	
	АУП			Основное производство			Вспомогательное производство				
	план	факт	отклонение плана от факта	план	факт	отклонение плана от факта	план	факт	отклонение плана от факта	план	факт
Фонд оплаты труда (ФОТ)											
Материальные затраты (МЗ)											
Энергопотребление (ЭнП)											
Амортизация (АО)											
Прочие расходы											
ИТОГО											
Бюджет подразделений											
Кредитный бюджет											
Налоговый бюджет											
ИТОГО сводный бюджет											

Таблица 3.3.

Бюджет фонда оплаты труда (руб.)

	Бюджет ФОТ затрат, руб.														
	План					Фактические показатели					Отклонение				
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	за год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год
Основная заработная плата															
Дополнительная зарплата															
Премияльные выплаты															
Итого															

Таблица 3.4.

Бюджет фонда материальных затрат, руб.

Нормы расхода сырья, комплектующих, материалов на производственную программу структурного подразделения	Бюджет материальных затрат, руб.														
	План					Фактические показатели					Отклонение				
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год
АУП															
Основное производство															
Вспомогательное производство															
Итого															

Бюджет фонда амортизации предлагается составлять по форме, представленной в таблице 3.6.

Бюджет фонда прочих расходов предлагается составлять по форме, представленной в таблице 3.7.

Налоговый бюджет предлагается составлять по форме, представленной в таблице 3.8.

Таблица 3.5.

Бюджет энергопотребления (руб.)

Производственная программа	Бюджет энергопотребления, руб.														
	План					Фактические показатели					Отклонение				
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	за год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год
Электроэнергия															
Вода															
Теплоэнергия															
Итого															

Таблица 3.6.

Бюджет амортизации, руб.

Амортизационные отчисления	Бюджет амортизации, руб.														
	План					Фактические показатели					Отклонение				
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	за год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год
Вид основного средства 1															
Вид основного средства 2															
...															
Вид основного средства n															
Капитальный ремонт															
Текущий ремонт															
Итого															

Таблица 3.7.

Бюджет прочих расходов, руб.

Прочие расходы	Бюджет прочих расходов, руб.														
	План					Фактические показатели					Отклонение				
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	за год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год
Командировочные															
Транспортные															
Итого															

Таблица 3.8.

Налоговый бюджет, руб.

Виды налогов	Налоговый бюджет, руб.														
	План					Фактические показатели					Отклонение				
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	за год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год
Бюджетные															
Внебюджетные															
Итого															

Кредитный бюджет предлагается составлять по форме, представленной в таблице 3.9.

Таблица 3.9.

Кредитный бюджет, руб.

	Кредитный бюджет, руб.														
	План					Фактические показатели					Отклонение				
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	за год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год
Погашение суммы кредита															
Погашение процентов по кредиту															
Итого															

Также представляется целесообразным составить бюджет арендных выплат, если помещение, в котором располагается предприятие не находится в собственности, а арендуется, по форме, представленной в таблице 3.10.

Таблица 3.10.

Бюджет арендных выплат, руб.

№ договора аренды	Кредитный бюджет, руб.														
	План					Фактические показатели					Отклонение				
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	за год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год
Договор аренды 1															
Договор аренды 2															
Итого															

3.4. Планирование финансового результата деятельности предприятия

План доходов и расходов предприятия учитывает все поступления и расходования финансовых ресурсов предприятия в течение года. Основным требованием к его форме является выделение в составе затрат переменной и постоянной составляющих, что в дальнейшем будет использоваться при операционном анализе и принятии управленческих решений при управлении прибылью предприятия. В таблице 3.11 представлена форма для заполнения при составлении плана доходов и расходов предприятия.

Таблица 3.11.

План доходов и расходов, руб.

Показатели	Кредитный бюджет, руб.														
	План					Фактические показатели					Отклонение				
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	на год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	за год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	за год
I. Доходы, всего															
1.1. Выручка (тов.1)															
1.2. Выручка (тов.2)															
...															
1.n Выручка (тов.n)															
II. Расходы, всего															
<i>Переменные, всего</i>															
ФОТ															
МЗ															
Налоговые платежи во внебюджетные фонды а															
Прочие															
<i>Постоянные, всего</i>															
ФОТ															
Аренда															
Энергопотребление															
Амортизация															
Прочие															
III. Прибыль															

от реализации															
Операционные расходы															
Кредитные выплаты															
IV. Прибыль до налогообложения															
Налоговые платежи в бюджет															
V. Финансовый результат (чистая прибыль)															

В рамках данного раздела необходимо на основании фактических данных бюджетов составить укрупненный фактический бухгалтерский баланс предприятия и отчет о прибыли и убытках, который будет использоваться при финансовом анализе деятельности предприятия в главе 5:

укрупненный состав активов предприятия:

- внеоборотные активы;
- оборотные активы;

укрупненный состав пассивов предприятия:

- капиталы и резервы;
- долгосрочные пассивы;
- краткосрочные пассивы.

4. Финансовый анализ деятельности предприятия

4.1. Оценка состава и структуры баланса

Анализ актива баланса даёт возможность установить основные показатели, характеризующие производственно - хозяйственную деятельность предприятия:

- стоимость имущества предприятия - общий итог баланса;
- имобилизованные активы - итог 1 раздела баланса;
- стоимость оборотных средств - итог 2 раздела баланса
- динамику изменения дебиторской и кредиторской задолженности, запасов и затрат.

Анализ пассива баланса производится для изучения структуры обязательств предприятия и экономического потенциала предприятия, а также динамики их изменения.

Анализ структуры разделов баланса должен выявить «больные» статьи баланса (убытки, просроченная, либо сомни-

тельная дебиторская и кредиторская задолженности, невозвращённые, просроченные кредиты и займы, незавершённое производство, неликвидные запасы материальных ценностей и т.п.), их влияние на имущественное положение предприятия и его источники.

Для анализа состава и структуры баланса используются методы вертикального и горизонтального анализа.

Горизонтальный финансовый анализ базируется на изучении динамики отдельных финансовых показателей во времени. В процессе использования этой системы анализа рассчитываются темпы роста (прироста) отдельных показателей финансовой отчетности за ряд периодов и определяется общая тенденция их изменения. Применяются следующие виды горизонтального финансового анализа: 1) сравнение финансовых показателей отчетного периода с показателями предшествующего периода; 2) сравнение финансовых показателей отчетного периода с показателями аналогичного периода прошлого года; 3) сопоставление финансовых показателей за ряд предшествующих периодов (определение линии тренда).

Вертикальный финансовый анализ базируется на структурном разложении отдельных показателей финансовой отчетности предприятия. В процессе осуществления этого анализа рассчитывается удельный вес отдельных структурных составляющих финансового показателя. Применяются следующие виды вертикального анализа: 1) структурный анализ активов; 2) структурный анализ пассивов; 3) структурный анализ капитала; 4) структурный анализ денежных потоков, где в составе общего потока выделяются денежные потоки по отдельным видам деятельности предприятия.

4.2. Анализ финансового состояния предприятия

Для расчёта коэффициентов, характеризующих финансовое состояние предприятия, составляется **агрегированный баланс** предприятия по форме, приведенной в табл. 5.1 (при наличии убытков собственный капитал уменьшается на их сумму).

4.2.1. Анализ финансовой устойчивости предприятия

Финансовая устойчивость – одна из важнейших характеристик стабильности деятельности предприятия в свете долгосрочной перспективы, связана с его общей финансовой структурой и степенью зависимости от кредиторов и инвесторов.

Таблица 5.1.

Агрегированный баланс предприятия (нетто - тыс. руб.)

Активы	Условн. обозн..	Значение в анализируемом периоде		Пассивы	Условн. обозн..	Значение в анализируе-	
		нача-ло	конец			нача-ло	ко-нец
1. Внеоборотные активы				1. Собственный капитал.			
Основные средства	ОС			-Уставный капитал	УК		
Прочие внеоборотные активы	ПВ			-Фонды и резервы, нетто	ФР		
Итого по I	ВА			Итого по I разделу	СК		
2. Мобильные средства -				2. Привлечённый капитал			
Денежные средства и их эквиваленты	ДС			- Краткосрочные пассивы	КП		
Расчёты с дебиторами	ДБ			- Долгосрочные пассивы	ДП		
Запасы и прочие оборотные активы	ЗЗ						
Итого по 2 раз-	ТА			Итого по 2 разделу	ПК		
Баланс - всего активов	БА			Баланс - всего источников	БП		

Коэффициенты оценки финансовой устойчивости предприятия позволяют выявить уровень финансового риска, связанного со структурой источников формирования капитала предприятия и степень его финансовой стабильности в процессе предстоящего развития. Для проведения оценки используются показатели, представленные в таблице 5.2.

Наличие просроченной дебиторской и кредиторской задолженности, а также непогашенных ссуд и займов, при условии выполнения неравенства $ПЗ > ИФЗ$, свидетельствует о критическом финансовом состоянии предприятия и необходимости анализа предприятия на признаки несостоятельности (банкротства).

По данным таблицы 5.2 необходимо сделать выводы и дать объяснения по отклонениям от нормативного значения и нормального состояния, по необходимости мероприятия по улучшению сложившегося положения.

Таблица 5.2.

№ п/п	Наименование показателя	Порядок расчёта	Значение			
			Год _n	Год _{n+1}	%, +,-	норма
1.	Собственный капитал СК	Итог I раздела пассива баланса			+,-	рост
2.	Собственные оборотные средства СОС	СОС=СК+ДП-ВА= ТА-КП			+,-	Расчётная, >0
3.	Коэффициент концентрации	$K_{кск} = СК/БП$			%	
4.	Коэффициент маневренности СК	$K_{мск} = СОС/СК$			%	0,2-0,5
5.	Коэффициент соотношения привлечённых (заёмных) и собственных	$K_{пкзс} = ПК/СК$			%	<0,7
6.	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$K_{осс} = (СК-ВА)/ТА$			%	≥ 0.1
7.	Коэффициент имущества производственного назначения	$K_{пр} = (Оспр + 33)/БА$			%	≥ 0.5
8.	Нормальные источники формирования запасов ИФЗ	ИФЗ = стр490-стр390-стр252 + стр590 - стр190-стр230+ стр610 + стр621+ стр622+ стр627			%	
9.	Производственные запасы ПЗ	ПЗ = 33- непроизв.33			%	
10.	Характеристика финансового состояния предприятия (тип финансовой устойчивости)	ПЗ < СОС — абсолютная финансовая устойчивость СОС < ПЗ < ИФЗ — нормальная фин. устойчивость ПЗ > ИФЗ — неустойчивое финансовое состояние			X	
11.	Чистые активы ЧА	По установленной форме (ТА-ТО)			%	ЧА > УК

4.2.2. Анализ ликвидности предприятия

С позиций краткосрочной перспективы предприятие оценивается показателями **ликвидности и платёжеспособности**, определяющими его возможность своевременно и полностью произвести расчёты по своим краткосрочным обязательствам. Главное определить, достаточен или нет их уровень для предприятия, а в случае их недостаточности решить вопрос о регулировании структуры активов и пассивов для выхода на их необходимый уровень. Коэффициенты оценки ликвидности характеризуют возможность предприятия своевременно рассчитываться по своим текущим обязательствам за счет оборотных активов различного уровня ли-

квидности. Для проведения оценки используются показатели, представленные в таблице 5.3.

Таблица 4.3

№ п/п	Наименование показателя	Порядок расчёта	Значение			
			Год _n	Год _{n+}	%, +-	норма
1.	Величина собственных оборотных средств (функционирующий капитал) СОС	$СОС = СК + ДП - ВА$ или $СОС = ТА - КП$			%	>0
2.	Маневренность собственных оборотных средств	$К_{мсос} = ДС : СОС$				
3.	Коэффициент текущей ликвидности	$К_{та} = ТА : КП$				$К_{мл} \geq 1$ ≤ 2
4.	Коэффициент быстрой ликвидности Кбл	$К_{бл} = (ТА - 33) : КП$				$К_{бл} \geq 1$
5.	Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) Кал	$К_{ал} = ДС : КП$				$К_{ал} \geq 0,2 - 0,5$
6.	Доля собственных оборотных средств в общей сумме оборотных средств Ксос	$К_{сос} = СОС : ТА$			%	
7.	Доля собственных оборотных средств в покрытии	$К_{соспз} = СОС : 33$			%	
в.	Коэффициент покрытия запасов Кпз	$К_{пз} = ИФЗ : 33$				
9.	Объём долгового бремени Удб	$Удб = КП : Ср$ месячная выручка				

Выводы по табл. 4.3 должны содержать объяснения по отклонениям от нормативного значения и нормального состояния и рекомендации по улучшению сложившегося состояния.

4.2.3. Анализ рентабельности предприятия

Рентабельность – один из стоимостных качественных показателей, характеризующих эффективность и целесообразность функционирования производства, уровень отдачи затрат и степень использования средств в производстве и реализации работ и услуг. Основным показателем характеристики рентабельности вложения в деятельность предприятия является рентабельность авансированного и собственного капитала, определяющая сколько рублей прибыли приходится на 1 рубль авансированного или собственного капитала. Коэффициенты оценки рентабельности характеризуют способность предприятия генерировать необходимую прибыль в процессе хозяйственной деятельности и определяют общую эффективность использования активов и вложенного капитала. Для проведения такой оценки используются показатели, представленные в таблице 4.4.

Таблица 4.4.

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Порядок расчёта	Значение				
				Год _n	Год _{n+1}		Откл. %	
					план	факт	К году	От плана
1.	Чистая прибыль, ЧП	т.р.	(стр. 140 – стр. 150) формы 2 ба-					
2.	Рентабельность работ (дохода)	%	стр050 / стр010 фор.2 или ЧП/ ВРП					
3.	Рентабельность основной деятельности (затрат)	%	стр50 / (020+030+040) формы2 или ЧП/Затраты					
4.	Рентабельность совокупного (авансированного) капитала	%	ЧП/БП					
5.	Рентабельность собственного капитала	%	ЧП / Ср. СК					
6.	Рентабельность активов, РА	%	ЧП/Ср.А					
6.	Период окупаемости собственного капитала		Ср. СК/ ЧП		X			X

Коэффициенты рентабельности могут быть рассчитаны по отдельным видам активов предприятия, отдельным формам привлеченного капитала, отдельным объектам инвестирования.

4.2.4. Анализ деловой активности предприятия

Деловая активность характеризует результаты и эффективность текущей основной производственной деятельности, количественная оценка которой делается по двум направлениям:

- степень выполнения установленного плана по основным показателям и обеспечение заданных темпов роста;
- уровень эффективности использования ресурсов предприятия.

Для первого направления оптимально соотношение:

$$ТП > ТР > ТАК > 100\%,$$

где ТП, ТР, ТАК – соответственно, темп изменения прибыли, выручки от реализации и авансированного капитала.

Для второго направления рассчитываются эффективность использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов (выработка, фондоотдача, оборачиваемость запасов, продолжительность циклов).

Обобщающий показатель – коэффициент экономического роста, показывающий какими в среднем темпами может развиваться предприятие, если не менять сложившихся соотношений.

Коэффициенты оборачиваемости активов характеризуют насколько быстро сформированные активы оборачиваются в процессе хозяйственной дея-

тельности предприятия. Коэффициенты оборачиваемости капитала характеризуют насколько быстро используемый предприятием капитал и отдельные его элементы оборачиваются в процессе его хозяйственной деятельности. Для оценки деловой активности предприятия рассчитываются показатели, представленные в таблице 4.5.

Таблица 4.5.

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм	Порядок расчёта	Значение				
				Год _н факт	Год _{н+1}		Откл	
					план	факт	к го- дун	от пла- на
1.	Выручка от реализации	т.р.	X					
2.	Чистая прибыль, ЧП	т.р.	X					
3.	Производительность труда	руб	Стр1/: Сред-					
4.	Фондоотдача		Стр1 / Ср ст-ть ОС	X				X
5.	Оборачиваемость средств в расчётах	об	Стр1/: Ср.деб.зад-ть	X				X
6.	Оборачиваемость средств в расчётах	дни	360 / стр 5	X				X
7.	Оборачиваемость запасов	об	Себ реал / ср. запасы	X				X
8.	Оборачиваемость запасов	дни	360 / стр7	X				X
9.	Оборачиваемость кредиторской задолженности	дни	(стр611+621+622+627) / стр020 форм 2	X				X
10.	Продолжительность операционного	дни	стр5 + стр9	X				X
11.	Продолжительность финансового цикла	дни	стр 10 - стр 9	X				X
12.	Коэффициент погашаемости дебиторской задолж-ти	X	Ср.деб зад-ть / стр1	X				X
13.	Оборачиваемость собственного капитала	X	Стр1 / Ср вел-на СК	X				X
14.	Оборачиваемость активов	Об.	Стр.1 / Ср. А	X				X
15.	Оборачиваемость оборотных активов	Об.	Стр.1 / Ср. ОА	X				X
16.	Коэффициент устойчивости экономического роста	X	(ЧП -Дивиденды выпл) / СК	X				X

Нормативных значений для коэффициентов оборачиваемости нет, усилия руководства предприятия должны быть направлены на ускорение оборачиваемости. Если предприятие постоянно использует заемные средства, значит, сложившаяся скорость оборота генерирует недостаточное количество денежных средств для покрытия издержек и расширения деятельности. В конце расчетной таблицы необходимо указать набор мероприятий для ускорения оборота.

4.3. Экспресс-оценка финансового состояния предприятия

Для экспресс-оценки финансового состояния предприятия необходимо разделить всю совокупность финансовых показателей на два класса.

В первый класс входят показатели ликвидности и финансовой устойчивости, для которых определены нормативные значения. При этом как снижение значений показателей ниже нормативных, так и их превышение, а также их движение в одном из названных направлений, следует трактовать как ухудшение характеристик анализируемого предприятия. Таким образом, следует выделить несколько состояний показателей первого класса, которые представлены в таблице 5.6.

Таблица 4.6.

Тенденции		Улучшение значений	Значения устойчивы	Ухудшение значений
Соответствие нормативам		1	2	3
Нормальное значение	I	I.1	I.2	I.3
Значение не соответствует нормативам	II	II.1	II.2	II.3

Приведенные в таблице 4.6 возможные состояния характеризуются следующим образом:

состояние I.1 – значения показателей находятся в пределах рекомендуемого диапазона нормативных значений, но у его границ. Анализ динамики изменения показателей показывает, что он движется в сторону наиболее приемлемых значений. Если группа показателей данного класса находится в состоянии I.1, то соответствующему аспекту финансово-экономического положения предприятия можно дать оценку «отлично»;

состояние I.2 – значения показателей находятся в рекомендуемых границах, а анализ динамики показывает их устойчивость. В этом случае по данной группе показателей финансово-экономическое состояние предприятия можно определить как «отличное» или «хорошее»;

состояние I.3 – значения показателей находятся в рекомендуемых границах, но анализ динамики указывает на их ухудшение. Оценка аспекта финансово-экономического состояния – «хорошо»;

состояние II.1 – значения показателей находятся за пределами рекомендуемых, но наблюдается тенденция к улучшению. В этом случае в зависимости от отклонения от нормы и темпов движения к ней финансово-экономическое состояние может быть охарактеризовано как «хорошее» или «удовлетворительное»;

состояние II.2 – значения показателей устойчиво не соответствуют нормам. Оценка – «удовлетворительно» или «неудовлетворительно». Выбор оценки определяется величиной отклонения от нормы и оценками других аспектов финансово-экономического состояния;

состояние П.3 – значения показателей за пределами нормы и все время ухудшаются. Оценка – «неудовлетворительно».

Во второй класс показателей входят ненормируемые показатели, значения которых не могут служить для оценки эффективности функционирования предприятия и его финансово-экономического состояния без сравнения со значениями этих показателей на предприятиях, выпускающих продукцию, аналогичную продукции предприятия, и имеющих производственные мощности, сравнимые с мощностями предприятия, или анализа тенденций изменения этих показателей. В эту группу входят показатели рентабельности, характеристики структуры имущества, источников и состояния оборотных средств.

По данной группе показателей целесообразно опираться на анализ тенденций изменения показателей и выявлять их ухудшение или улучшение. Таким образом, вторая группа может быть охарактеризована лишь следующими состояниями:

- «улучшение» – 1;
- «стабильность» – 2;
- «ухудшение» – 3.

Для ряда показателей могут быть определены оптимальные значения показателей в зависимости от их принадлежности к различным видам деятельности и других особенностей функционирования предприятий. Так, обобщение достаточного фактического материала позволит определить наиболее эффективные соотношения оборотных и необоротных средств, которые различаются для предприятий различных хозяйственных отраслей.

Разделение групп показателей на два класса в значительной мере условно и является уступкой недостаточной развитости рассматриваемого аналитического инструмента. В целях получения более объективной оценки финансово-экономического состояния предприятия целесообразно сопоставить состояния показателей первого и второго класса. Такое сопоставление представлено в таблице 5.7.

Таблица 5.7.

Состояние показателей первого класса	Состояние показателей второго класса	Оценка
I.1	1	отлично
I.2		отлично, хорошо
I.3	2	хорошо
II.1		хорошо, удовлетворительно
II.2	3	удовлетворительно, не-
II.3		удовлетворительно неудовлетворительно

Используя такое сопоставление, можно получить и среднюю интегральную оценку, и сопоставимые экспресс оценки финансово-

экономического состояния предприятия по отдельным группам показателей. Вместе с тем данные оценки, являясь индикаторами экономической экспресс-диагностики финансового состояния предприятия, не указывают руководству предприятия направлений совершенствования организации управления им. В финансовом менеджменте наибольшее распространение получил интегральный финансовый анализ, который позволяет получить наиболее глубокую оценку (многофакторную) финансового состояния предприятия. Различают следующие системы интегрального финансового анализа: 1) дюпоновская система интегрального анализа эффективности использования активов предприятия; 2) объективно-ориентированная система интегрального анализа формирования прибыли предприятия; 3) интегральная система портфельного анализа.

4.4. Рекомендации по созданию более эффективного механизма учета и управления финансовыми ресурсами предприятия

В данном разделе необходимо на основании проделанного анализа и выявленных недостатков, определить мероприятия по устранению негативных тенденции в управлении финансовыми ресурсами. Более подробно остановиться на одной из задач финансового менеджмента: управление прибылью, распределение прибыли, управление капиталом или управлением активами.

Список литературы:

1. Кустарев В. П., Варламов Б. А. Формирование стратегии организации/ Методические указания к выполнению курсовой работы для студентов специальности 061100 «Менеджмент организации». - СПб.: ГУИТМО, 2004.
2. Голубев А.А. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: ГУИТМО, 2005 – 80с.
3. Менеджмент: Учебное пособие для вузов/ Под ред. В. И. Подлесных. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2002. – 472 с.
4. Тюленев Л. В. Организация и планирование машиностроительного производства: Учеб. пособие. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001. – 304 с.
5. Сизова Т.М. Статистика: Учебное пособие. – СПб.: Спб ГУИТМО, 2005 – 188с.
6. Экономика предприятия и маркетинг: теоретический курс. Раздел 2. Экономика предприятия. Учебное пособие/ Под общ. ред. О. В. Васюхина. – СПб.: СПбГИТМО (ТУ), 2000. – 97 с.
7. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие/ Под ред. проф. Градова А. П. – СПб.: Социальная литература, 2001.



Кафедра финансового менеджмента организована в 1995 году в связи с необходимостью преподавания ряда специальных дисциплин студентам, обучающимся по специальности «Менеджмент организации». Профессорско-преподавательский состав кафедры сочетает педагогическую деятельность с практической научно-методической работой в сфере финансов и производства. В учебном процессе кафедры принимают участие работники петербургских организаций и финансовых служб ведущих предприятий города. В 1999 году решением учебно-методического объединения на кафедре открыта подготовка и выпуск студентов по специализации «Финансовый менеджмент».

КАФЕДРА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Людмила Геннадьевна Мишура

**Проектирование, организация и управление финансовой
деятельностью предприятия**

Методические указания к выполнению комплексного
курсового проекта

В авторской редакции
Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, ме-
ханики и оптики

Зав. редакционно-издательским отделом Н.Ф. Гусарова

Лицензия ИД № 00408 от 05.11.99

Подписано к печати «___»___2008.

Отпечатано на ризографе Тираж 100 экз. Заказ № _____

Редакционно-издательский отдел
Санкт-Петербургского государственного
университета информационных технологий,
механики и оптики
197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

