

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И
ТОРГОВЛИ
ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Кафедра экономики предприятия



УТВЕРЖДАЮ:

Первый проректор

Л.А. Омелянович

« 30 » 10 2019 г.

**Учебная практика по получению первичных и
профессиональных умений и навыков
(Комплексный междисциплинарный тренинг)**

(Электронный ресурс)

Рабочая программа и методические рекомендации

Укрупненная группа	38.00.00 Экономика и управление
Направление подготовки	38.04.01 Экономика
Магистерские программы	Экономика предприятия, Экономико-правовое обеспечение
Институт	Экономики и управления
Форма обучения	Очная/заочная
Курс	1, 2

Донецк – 2019

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И
ТОРГОВЛИ
ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»**

Кафедра экономики предприятия

**Учебная практика по получению первичных и
профессиональных умений и навыков
(Комплексный междисциплинарный тренинг)**

(Электронный ресурс)

Рабочая программа и методические рекомендации
для студентов 1, 2 курсов очной, заочной форм обучения
направления подготовки 38.04.01 Экономика
(Магистерские программы: Экономика предприятия, Экономико-правовое
обеспечение)
образовательной программы высшего профессионального образования –
программы магистратуры

Донецк – 2019

УДК 658:[005.21+005.334](076.5)
ББК 65.291я73+65.422.1я73

У 91

Авторы:

Бакунов Александр Алексеевич, к.э.н.;
Защук Марина Сергеевна, к.э.н.;
Сергеева Александра Валерьевна, к.э.н.,
Забарина Дарья Андреевна, к.э.н.;
Кравченко Юлия Александровна, ст.преподаватель.

Рецензенты:

С.Б.Алексеев – д.э.н., профессор кафедры экономики предприятия,
Е.Н.Смирнов – к.э.н., доцент кафедры экономики предприятия.

У 91 Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (Комплексный междисциплинарный тренинг): рабочая программа и метод. рекомендации для студентов 1, 2 курсов очной, заочной форм обучения, направления подготовки 38.04.01 Экономика (Магистерские программы: Экономика предприятия, Экономико-правовое обеспечение) образовательной программы высшего профессионального образования – программы магистратуры / А.А. Бакунов; М.С. Защук; А.В.Сергеева, Д.А.Забарина, Ю.А.Кравченко; М-во образования и науки ДНР, ГО ВПО «Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского», каф. экон. пр-я – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2019. – 184 с.

Рабочая программа и методические рекомендации выступают методическим обеспечением учебной практики в виде междисциплинарного тренинга, который предусмотрен учебным планом подготовки магистров по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (магистерские программы Экономика предприятия, Экономико-правовое обеспечение). Междисциплинарный тренинг организован в форме деловой игры с использованием базы данных о финансово-хозяйственной деятельности, стратегического портрета виртуального предприятия и его конкурентов.

Данные методические рекомендации предназначены для магистров по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (магистерские программы Экономика предприятия, Экономико-правовое обеспечение), преподавателей вузов и практических работников, занимающихся вопросами разработки проекта развития и антикризисного управления.

УДК 658:[005.21+005.334](076.5)
ББК 65.291я73+65.422.1я73

© Коллектив авторов, 2019 г.
© ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2019 г.

Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (Комплексный междисциплинарный тренинг): рабочая программа и методические рекомендации для студентов 1, 2 курсов очной, заочной форм обучения, направления подготовки 38.04.01 Экономика (Магистерские программы: Экономика предприятия, Экономико-правовое обеспечение).

Разработчики: А.А. Бакунов, к.э.н.; М.С. Зашук, к.э.н.; А.В.Сергеева, к.э.н., Д.А.Забарина, к.э.н.; Ю.А.Кравченко, ст.препод.

Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (Комплексный междисциплинарный тренинг): рабочая программа и методические рекомендации для студентов 1, 2 курсов очной, заочной форм обучения, направления подготовки 38.04.01 Экономика (Магистерские программы: Экономика предприятия, Экономико-правовое обеспечение) рассмотрены и одобрены на заседании кафедры международной экономики (протокол № 4 от «8» октября 2019 года)

Зав. кафедрой экономики предприятия



А.А. Бакунов

Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (Комплексный междисциплинарный тренинг): рабочая программа и методические рекомендации для студентов 1, 2 курсов очной, заочной форм обучения, направления подготовки 38.04.01 Экономика (Магистерские программы: Экономика предприятия, Экономико-правовое обеспечение) рассмотрены и одобрены на заседании методической (экспертной) комиссии по направлениям подготовки института экономики и управления (протокол № 3 от «28» 10 2019 года)

Председатель методической
(экспертной) комиссии ИЭУ



Е.В. Стельмашенко

«СОГЛАСОВАНО»

зав. учебно-методической лабораторией
инновационных технологий и качества
образования

«29» 10 2019 года



Л.Д. Стародубцева

Одобрено на заседании Учебно-методического Совета Университета
(протокол № 2 от «30» 10 2019 года)

Председатель



Л.А. Омелянович

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ТРЕНИНГА	8
2. ПРОЕКТ 1 «РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ». ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	13
2.1. Стратегический портрет предприятия	13
2.2. Состояние отрасли розничной торговли, факторы ее инвестиционной привлекательности	15
2.3. Развитие предприятия на рынке	16
2.4. Особенности конкуренции на исследуемом рынке.....	18
2.5. Ценовая политика предприятия	19
2.6. Ассортиментная политика предприятия	20
2.7. Управление товарными запасами и логистика предприятия.....	20
2.8. Характеристика организационной структуры управления, состава и численности персонала предприятия.....	21
2.9. Характеристика рисков предприятия.....	22
3. ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПРЕДОСТАВЛЕННОЙ ИНФОРМАЦИИ.....	24
3.1. Проведение анализа привлекательности стратегической зоны хозяйствования	24
3.2. Анализ конкуренции на региональном рынке	27
3.3. Определение стадии жизненного цикла исследуемого предприятия по И. Адизесу	30
3.4. Оценка эффективности деятельности предприятия.....	32
3.5. Анализ финансового состояния предприятия	34
3.6. Построение интегрального рейтинга открытости и прозрачности корпоративной социальной ответственности	36
3.7. Построение репутационного профиля предприятия	38
4. ВЫБОР И ОБОСНОВАНИЕ ОДНОГО ИЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ОБЩЕЙ ПРОБЛЕМЫ	41
4.1. Выбор стратегического направления развития в соответствии со сложившейся генеральной целью и ее подцелями	41
4.2. Разработка дерева целей для выбранного стратегического направления развития	42
4.3.1. Формулирование целей и задач стратегического партнерства – интеграции.....	44
4.3.2. Формирование критериев определения партнерства стратегически оправданным	45
5. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАБОРА ПРЕДПРИЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ НЕОБХОДИМЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	49
5.1. Экономическое обоснование сценариев стратегического партнерства	49

5.2. Определить уровень стратегических изменений. Описать основные изменения и классифицировать их	49
5.3. Провести оценку компетенционной базы предприятия	50
5.4. Провести анализ типологии существующей организационной культуры предприятия и уровня ее соответствия организационной структуре	52
6. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ВЫБРАННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ	53
6.1. Оценка эффективности внедрения выбранного проекта изменений	53
7. ПРОЕКТ 2. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	54
8. КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	56
8.1. Оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия	56
8.2. Рыночная позиция предприятия.....	66
8.3. Определение масштаба кризиса финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	67
8.4. Стратегические цели укрепление состояния финансово-хозяйственной деятельности предприятий и повышения его стоимости	70
8.5. Определение механизмов стабилизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	73
9. ОБОСНОВАНИЕ ПЛАНА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	81
9.1. Обоснование и определение объема деятельности предприятия	81
9.2. Разработка плана финансирования инвестиций.....	81
9.3. Составление графика погашения кредита и обязательств по его использованию.....	84
9.4. Планирование валовых доходов предприятия.....	86
9.5. Планирование валовых текущих затрат предприятия.....	88
9.6. Расчет потребности в оборотных активах и определение источников их финансирования.....	93
9.7. Разработка финансовых планов.....	95
10. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭКСПЕРТИЗА ПЛАНА АНТИКРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	105
10.1. Оценка эффективности реальных инвестиций.....	105
10.2. Определение синергетического эффекта от слияния и поглощения предприятий.....	114
10.3. Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности в плановом периоде.....	117
Список рекомендованных литературных источников.....	119
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	120

ВВЕДЕНИЕ

Междисциплинарный тренинг обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (магистерские программы: Экономика предприятия, Экономико-правовое обеспечение) проводится в форме деловой игры с разработкой двух проектов: развитие торгового предприятия с учетом различных вариантов стратегии роста и план антикризисного управления предприятием с применением различных экономических механизмов.

Междисциплинарный тренинг основан на комплексном использовании и интеграции знаний, полученных магистрантами в процессе изучения таких дисциплин, как «Стратегия развития предприятия», «Стратегическое партнерство», «Экономическая диагностика», «Социальная ответственность бизнеса», «Проектный анализ», «Антикризисное управление предприятием», а также «Экономика предприятия», «Стратегия предприятия», «Планирование и контроль», «Обоснование хозяйственных решений и оценка рисков» и др.

Общий механизм управления предприятиями торговли и сферы услуг предусматривает проведение полного стратегического анализа внешней среды и хозяйственной деятельности, с использованием современных подходов и инструментариев, и обоснования экономической эффективности разработанного проекта развития и антикризисного плана.

Комплексный тренинг также позволяет провести моделирование возможных условий разработки плана антикризисного управления предприятием с целью реализации стратегического направления развития предприятия. Выполнение заданий тренинга предусматривает проведение всех необходимых расчетов для разработки проекта предприятием на ПК, для этого методические рекомендации содержат необходимые теоретические основы и методические указания, которые сопровождаются наглядными иллюстрациями и позволяют студентам провести комплексную диагностику финансово-хозяйственной деятельности предприятия для разработки мероприятий по антикризисному управлению предприятием.

Междисциплинарный тренинг позволяет осуществить моделирование различных условий функционирования исследуемого предприятия на внешнем рынке с целью эффективной реализации проекта развития предприятия.

Таким образом, магистранты в ходе комплексного использования полученных навыков учатся разрабатывать планы финансово-хозяйственной деятельности в критических и способствующих развитию условиях на примере двух различных предприятий.

Методические рекомендации по проведению и организации междисциплинарного тренинга состоит из десяти разделов, каждый из которых содержит информационное обеспечение определенного назначения. Использование информации всех разделов позволит разработать два проекта финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия.

Основные разделы методических рекомендаций содержат следующие элементы:

- информационное обеспечение разработки проекта развития;
- постановочные задания для последовательной разработки и обоснования проекта развития;
- методические указания по выполнению поставленных заданий.

Методические рекомендации обеспечивают альтернативность подходов к выбору пути развития, с целью достижения единой установленной цели и их обоснования. Выполнение междисциплинарного тренинга требует творческого подхода магистрантов к разработке проекта и использования современных информационных технологий для выполнения расчетов в автоматизированном режиме.

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ТРЕНИНГА

Учебная практика проходит в учебных аудиториях, в которых обучающиеся выполняют поставленные перед ними задачи, а также частично задания выполняются самостоятельно (самостоятельная работа студента вне аудиторий). Для прохождения учебной практики активно используются ПК, в частности программы MS Excel, MS Word, MS Power Point. Последовательность прохождения учебной практики и количество часов, необходимое для выполнения заданий, представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1-Этапы проведения междисциплинарного тренинга

№ п/п	Название этапа тренинга	Задание этапа	Количество часов	Количество баллов
1	2	3	4	
1.	Подготовительный этап	1.1. Инструктаж магистрантов о порядке проведения учебной практики	2	
		1.2. Ознакомление с целью, задачами и содержанием практики	4	
2.	Проведение стратегической диагностики деятельности предприятия на основе предоставленной информации	2.1. Анализ привлекательности СЗХ.	6	14
		2.2. Анализ конкуренции на региональном рынке	6	
		2.3. Определить стадию жизненного цикла исследуемого предприятия по И. Адизесу	6	
		2.4. Оценка эффективности деятельности предприятия	6	
		2.5. Анализ финансового состояния предприятия.	6	
		2.6. Построение интегрального рейтинга открытости и прозрачности корпоративной социальной ответственности.	6	
		2.7. Построение репутационного профиля предприятия.		
3.	Выбор и обоснование одного из альтернативных стратегических направлений развития предприятия для решения общей проблемы	3.1. Выбор стратегического направления развития в соответствии со сложившейся генеральной целью и ее подцелей.	4	14
		3.2. Разработка дерева целей для выбранного стратегического направления развития.	6	
		3.3.1 Формирование целей и задач стратегического партнерства - интеграции	6	
		3.3.2. Формирование критериев определения партнерства стратегически оправданным	6	
4.	Формирование стратегического	4.1. Экономическое обоснования сценариев стратегического партнерства	6	

	о набора предприятия и определение необходимых стратегических изменений	<p>4.2. Определение уровня стратегических изменений. Описание основных изменений и их классификация</p> <p>4.3. Проведение оценки компетенционной базы предприятия</p> <p>4.4. Анализ типологии существующей организационной культуры предприятия и уровня ее соответствия организационной структуре</p> <p>4.5. Обоснование принципов формирования и ориентировочного состава команды стратегических изменений</p> <p>4.6. Разработка перечня рекомендаций по снижению сопротивления предложенным стратегическим изменениям на исследуемом предприятии</p>	<p>6</p> <p>6</p> <p>6</p> <p>6</p> <p>6</p>	
5.	Экономическое обоснование эффективности и внедрения выбранного стратегического направления развития	<p>5.1. Оценка эффективности внедрения выбранного проекта изменений</p> <p>5.1.1 Оценка результатов (эффекта) совместной деятельности по критерию синергии за каждым альтернативным сценарием и выбор оптимального варианта партнерства.</p>	8	14
6.	Комплексная диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия	<p>6.1. Оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия</p> <p>6.2. Оценка рыночной позиции предприятия</p> <p>6.3. Определение масштаба кризиса финансово-хозяйственной деятельности предприятия</p> <p>6.4. Определение механизмов стабилизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия</p>	<p>6</p> <p>6</p> <p>8</p> <p>8</p>	16
7.	Обоснование плана антикризисного управления предприятием	<p>7.1. Обоснование и определение объема деятельности предприятия</p> <p>7.2. Разработка плана финансирования инвестиций</p> <p>7.3. Составление графика погашения кредита и обязательств по его использованию</p> <p>7.4. Планирование валовых доходов предприятия</p> <p>7.5. Планирование валовых текущих затрат предприятия</p> <p>7.6. Расчет потребности в оборотных активах и определение источников их финансирования</p> <p>7.7. Разработка финансовых планов</p>	<p>8</p> <p>6</p> <p>8</p> <p>8</p> <p>8</p> <p>6</p> <p>8</p>	16

8	Экономическая экспертиза плана антикризисного развития предприятия	8.1. Оценка эффективности реальных инвестиций	6	16
		8.2. Определение синергетического эффекта от слияния и поглощения предприятий	6	
		8.3. Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности в плановом периоде	6	
9	Подготовка проекта к презентации	Разработка презентационного материала	12	10
	Общее количество		216	100

То есть учебная практика состоит в разработке двух проектов развития предприятия (интеграционный рост и антикризисное управление).

Цель тренинга: способствовать развитию профессиональных компетенций обучающихся путем приобретения ими практических навыков в обосновании и принятии хозяйственных решений в современных условиях.

Объектом тренинга является виртуальное предприятие с полной информационной базой достаточной для выполнения поставленных заданий.

Предметом тренинга является процесс разработки проекта дальнейшего развития предприятия с учетом выбранного стратегического направления.

Задачи тренинга:

- Выявление уровня овладения базовых теоретических знаний по дисциплинам профессионального направления;
- Формирование навыков принятия оптимального хозяйственного решения по решению конкретной проблемной ситуации на предприятии, при наличии предлагаемых альтернативных вариантов его развития;
- Оценка уровня соответствия сформированных у студента компетенций необходимых для решения проблем функционирования и развития предприятия.

Результат тренинга: обоснованный проект дальнейшего развития предприятия.

Исходная информация, на которой базируется результат выполнения тренинга:

1. Общая характеристика предприятия, рыночная позиция и конкурентные преимущества (предоставляется стратегический портрет предприятия и его финансовая отчетность).

2. Формирование общей проблемы в функционировании и дальнейшем развитии предприятия.

3. Предоставление альтернативных стратегических направлений развития предприятия для решения общей проблемы.

Для выполнения прогнозных финансово-экономических расчетов к плану антикризисного управления студент использует информацию:

- об анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- о динамике изменений среды функционирования предприятия;

- действующего законодательства по экономическим и хозяйственным вопросам.

Для проведения прогнозных расчетов предлагаются макеты аналитических таблиц, но студент может самостоятельно принимать решения относительно форм таблиц и их количества. Обучающийся самостоятельно выбирает алгоритмы расчета аналитических и плановых показателей, составляет программный модуль для разработки плана антикризисного управления предприятия в среде EXCEL.

При прохождении учебной практики у студентов должны формироваться следующие **компетенции**:

- готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);

- способность принимать организационно-управленческие решения (ОПК-3);

- способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой (ПК-3);

- способность оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности (ПК-6);

- способность разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках (ПК-7);

- способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне (ПК-8);

- способность руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной власти и местного самоуправления (ПК-11);

- способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности (ПК-12).

Завершающим этапом междисциплинарного тренинга является презентация разработанного проекта развития предприятия с выполненным заданием по каждому разделу, который в зависимости от трудоемкости и сложности оценивается в соответствующее количество баллов.

По результатам презентации и круглого стола выставляется дифференцированная оценка по следующим критериям (табл. 1.2)

Таблица 1.2 - Общие критерии оценки проекта

Шкала ECTS	Качественное определение (критерии)	Количество баллов
A	ОТЛИЧНО (EXCELLENT) - отличное выполнение с незначительными ошибками	90-100
B	ОЧЕНЬ ХОРОШО (VERY GOOD) - выше средних стандартов, но с некоторыми ошибками	80-89
C	ХОРОШО (GOOD) - в целом содержательная работа со значительными ошибками	75-79
D	УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО (SATISFACTORY) – четко, но со значительными недостатками	70-74

E	ДОСТАТОЧНО (SUFFICIENT) - выполнение соответствует минимальным критериям	60-69
FХ	НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО (FALL) - необходима еще определенная работа для зачисления кредита	35-59
F	НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО (FALL) - требуется большая работа в будущем	0-34

2. ПРОЕКТ 1 «РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ». ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Стратегический портрет предприятия

Розничная сеть «Рамстор» является одним из крупнейших ритейлеров Восточного региона. Сеть работает в крупноформатном сегменте - гипермаркеты, большие супермаркеты, магазины Cash & Carry. Общая площадь действующих торговых центров составляет 48 тыс. кв. м, торговая площадь - 26,2 тыс. кв. м. Товарооборот сети за отчетный год достиг 3319 млн. руб, что в 1,6 раза превышает показатель прошлого года.

В 2001 году Объединение «Донецкпродторг», один из крупнейших в Донецком регионе операторов оптовой торговли продуктами питания, принимает решение о создании предприятий ООО «Рамстор» и ООО «Торговый дом «Рамстор» для развития на их базе сети современных супермаркетов. В течение 2002 - 2003 гг. Была разработана маркетинговая концепция, структура управления компанией, проведен отбор и тренинг персонала. На этом этапе активное участие в принятии решений принимали внешние консультанты - компания Modern Retail & Distribution Consulting (Россия, Москва).

В августе 2003 года открылся первый супермаркет «Рамстор» общей площадью 6,2 тыс.кв. м, который был построен по аналогии с магазинов английской сети Tesco. Это был первый в городе торговый центр подобного уровня, что вызвало небывалый ажиотаж среди жителей города. В первые дни после открытия магазина, персонал с большим трудом справлялся с огромным потоком покупателей.

В декабре 2003 года начинается строительство второго торгового центра, и через год состоялось его торжественное открытие. Общая площадь магазина - 13,2 тыс. кв. м. первый этаж практически полностью занимает продовольственный супермаркет, на втором размещены магазины электроники, бытовой техники, косметики, одежды, бытовой химии и др.

После того, как результаты работы первых двух торговых центров оправдали ожидания, и выбранный формат оказался успешным, было принято решение о дальнейшем расширении сети. В августе 2004 года основатели «Рамстора» привлекли в качестве инвестора компанию Midland Resources Holding, одну из крупнейших финансово-промышленных групп Украины, партнерские компании которой приобрели значительную долю в капитале ООО «Рамстор».

Третьим магазином «Рамстор» был в формате Cash & Carry, общей площадью 16,7 тыс.кв.м. Центр оптовой торговли расположен на участке площадью 3,67 га, оснащен стоянкой на 700 автомобилей, ассортимент товаров составляет 35 000 наименований. Инвестиции на создание торгового центра составили более 13500000 долларов США.

Ядро бизнеса группы «Рамстор» - сеть супермаркетов с одноименным названием. Кроме собственно ритейлового бизнеса, деятельность группы охватывает также и другие важные направления, необходимые для развития розничной сети:

- Операции с недвижимостью (покупка и долгосрочная аренда земельных участков), строительство торговых объектов, поставка и монтаж торгового оборудования. Группа «Рамстор» имеет холдинговую структуру, ключевым предприятием которой является ООО «Рамстор». Объединение «Донецкпродторг» и компания Midland Resources Holding, Ltd. активно участвуют в управлении. Менеджмент объединения «Донецкпродторг» полностью управляет операционной деятельностью группы «Рамстор» и капитальным строительством. Кроме того, «Донецкпродторг» предоставляет для нужд ритейлового направления «Рамстора» свой дистрибуционно-распределительный центр.

Midland Resources Holding занимается обеспечением финансирования, необходимого для реализации амбициозных планов по развитию сети.

ООО «Рамстор» является балансодержателем основных активов группы - земельных участков, помещений торговых центров, холодильного и торгового оборудования.

Компания не осуществляет строительные работы собственными силами, а нанимает для этого специализированные подрядные организации. Все помещения торговых центров сдаются в аренду. Якорным арендатором является ООО «Торговый дом «Рамстор» - оператор супермаркетов продовольственных и сопутствующих товаров «Рамстор», на который приходится большая часть торговых площадей. Другие арендаторы - юридические лица и частные предприниматели, которые предоставляют широкий спектр услуг для посетителей торговых центров: фотоуслуги, продажа мобильных телефонов и аксессуаров, периодических изданий и тому подобное. Также небольшая часть помещений сдаются в аренду как офисная недвижимость. Кроме того, ООО «Торговый дом «Рамстор» арендует в ООО «Рамстор» все основное оборудование.

Основной деятельностью ООО «Рамстор-Инвест» является приобретение и долгосрочная аренда земельных участков, необходимых для развития региональной сети торговых центров.

На сегодня магазины торговой сети «Рамстор» представляют все три основные крупные форматы современного ритейла:

- Супермаркет - общая площадь - около 7 тыс. кв. м, из них торговая площадь - 3,2 тыс. кв. м.
- Гипермаркет - два этажа, общая площадь около 13,5 тыс. кв. м, торговая площадь - 6,8 тыс. кв. м;
- Cash & Carry - общая площадь - 17 тыс. кв. м, торговая площадь - 9 тыс. кв. м.

Магазины «Рамстор» открыты ежедневно и работают без перерыва с 8.00 до 22.00. Основные посетители сети - покупатели со средним и выше среднего уровнями доходов. Главные факторы успешности работы «Рамстора» - удобное

размещение магазинов, гибкое ценообразование, правильный выбор ассортимента и четко отлаженная система управления и контроля. Исследование розничного рынка международной аналитической компании Ufg-gfk показали, что для большинства покупателей удобное место размещения магазина является решающим фактором выбора места совершения покупок. Это связано, прежде всего, с относительно небольшим процентом автомобилистов среди населения.

2.2. Состояние отрасли розничной торговли, факторы ее инвестиционной привлекательности

Главным результатом развития рынка ритейла за последние годы было увеличение роли современной организованной торговли. В то же время украинскому розничному рынку, пока еще не свойственны тенденции, характерные для других стран Центральной и Восточной Европы. В частности, консолидация торговых операторов и ужесточение конкуренции форматов.

Основным фактором привлекательности является быстрый и устойчивый рост доходов населения (реальный рост в среднем 15% в год за последние 5 лет), при низком удельном весе торговых площадей современных форматов (менее 25% от западноевропейского уровня). По оценкам экспертов, насыщенность рынка наступит не ранее через три года, причем, это касается, только больших городов, преимущественно областных центров.

Супермаркет является самым популярным и распространенным форматом розничной торговли у населения. В супермаркетах жители оставляют около 42% своих средств, предназначенных на продукты питания. Доля гипермаркетов в розничном товарообороте составляет 18%, «магазинов у дома» и cash & carry - по 14%, дискаунтеров - 12%.

Угроза массовой экспансии иностранных ритейлеров в ближайшее время считается преувеличенной, поскольку наиболее подходящее время для входа на рынок уже прошло, и лучшие площадки для строительства торговых объектов заняты. Группа «Рамстор» успела успешно выйти на рынок и сформировать банк земельных участков для начального становления розничной сети.

Национальный рынок продовольственного ритейла пока трудно назвать высоко консолидированным. По результатам отчетного года совокупная доля 20 крупнейших розничных операторов составила лишь 26%, а доля первой десятки сетей - 23%. Для сравнения: в Венгрии доля десяти крупнейших сетей составляет 88%, в Словении - 99%; в Великобритании первая пятерка торговых операторов занимает 86%, в Германии - 65%.

В то же время четко определился лидер, который на протяжении уже нескольких лет занимает самую большую долю в розничном товарообороте страны, это компания Fozzy Group. Благодаря своей мультиформатности и большому количеству торговых точек, доля Fozzy Group в отчетном году составила почти 5%. На сегодняшний день насчитывается около 2650 современных магазинов, торгующих продовольственными товарами. Их количество постоянно росло с динамикой от 15 до 25% в год.

Быстро растут магазины всех видов современных форматов: гипермаркеты, супермаркеты, дискаунтеры, "Cash & Carry", магазины «у дома». Вместе с тем, сохраняются и традиционные форматы, которые наследовались из старых времен: гастрономы, универсамы и павильоны. Последние постепенно вытесняются, но в ближайшем будущем не будут вытеснены полностью, потому что их преимущество заключается в наличии привычных для потребителя активных коммуникационных процессов "продавец-покупатель".

Среди основных направлений развития становится предложение комфорта, удобства, понятности и четкости, удовольствие от осуществления процесса покупок.

Прогнозируется активное развитие формата самообслуживания - в первую очередь супермаркетов и гипермаркетов, а также дисконтных магазинов, которые ориентируются на потребителей с низким уровнем доходов, составляют большую часть населения страны.

Группа «Рамстор» считает своими главными конкурентами крупнейшие по объему реализации сети, уже представленные или планирующие развиваться в тех же регионах, что и «Рамстор», а также работают в сегменте крупноформатных магазинов.

Эксперты считают, что основную конкуренцию «Рамстор» будут составлять магазины больших форматов, гипермаркеты, Cash & Carry, крупные супермаркеты площадью более 2 тыс. кв. м, а также в определенной степени - небольшие супермаркеты (до 2 тыс. кв. м.) в случае их непосредственной близости.

2.3. Развитие предприятия на рынке

Доля ООО «Рамстор» в организованном рынке на уровне 6%, в розничной торговле современного формата - около 24%. По мере реализации инвестиционной программы, уже к концу будущего года «Рамстор» планирует занять более 30% регионального рынка организованного ритейла и стать заметным игроком на национальном рынке. При этом учитывается среднегодовой темп роста на уровне 20% для розничного рынка и 27% в год - для области. Также учитывается фактор постепенного увеличения удельного веса современных форматов в розничном товарообороте.

Первый этап развития сети «Рамстор» предусматривал строительство новых 10-ти магазинов, которые планировалось открыть до конца 2006 года. В 2007 году, когда построенные магазины заработают на полную мощность, «Рамстор» планировал как минимум удвоить товарооборот 2006 года, что было достигнуто. Также была цель войти в пятерку ведущих украинских операторов розничной торговли закрепить свое лидерство в Восточном регионе, не было достигнуто. Общая стоимость последующей очереди новых 10-ти магазинов составит около 1000 млн. гривен.

Второй этап развития сети - 2007-2010 годы, предусматривал выход на столичный рынок и завоевания позиции в первой тройке ритейлеров.

Количество магазинов и места их строительства определяются, прежде всего, возможностью получения пригодных площадок.

Компания выбрала своей нишей сегмент крупноформатных супермаркетов и гипермаркетов, ориентированных на покупателей со средним и выше среднего уровнями доходов, так как этот сегмент обещает наиболее высокий уровень рентабельности инвестиций, хотя и является наиболее капиталоемким. Выбирая регионы, в которых планируется развивать сеть «Рамстор», группа исходит из того, что строительство супермаркетов на сегодняшний день выгодно в любом городе с населением более 100 000 жителей, так что заполнение розничного рынка еще очень слабое.

Прежде чем форсировать развитие сети, которое потребует больших капиталовложений, компания предварительно отработала бизнес-процессы и технологии на первых двух объектах. Убедившись в успешности применяемых технологий работы, группа «Рамстор» приняла решение о выводе своей сети на национальный уровень. Кроме того, на основе систематического конкурентного анализа, была получена возможность всесторонне учесть опыт «первопроходцев» украинского ритейла, что позволяет избежать ряда стратегических ошибок предшественников, не неся при этом собственных финансовых потерь.

Наиболее сильным конкурентом «Рамстора» является сеть Metro и «Фуршет», которые представлены и планируют развиваться в ряде ключевых регионов, кроме того, они ориентирована ключевую группу покупателей - «недельные закупки».

Ассортимент собственной продукции представлен кондитерскими и хлебобулочными изделиями, мясными и рыбными полуфабрикатами, кулинарией. Продукция производится во всех супермаркетах сети и сразу поступает в торговые залы, при этом ее доля в объеме продаж продуктов питания составляет не менее 25%. Таким образом, сеть зарабатывает прибыль не только за счет торговой наценки, но и как крупный производитель продуктов питания.

Следующая сильная позиция «Рамстора» - вся торговая недвижимость находится в собственности группы, минимизируя риски работы торговой сети, а также обеспечивая возможность увеличения стоимости группы за счет роста цены «твердых» активов.

Как показывает опыт других развивающихся рынков, объекты коммерческой недвижимости, расположенные в крупных городах наиболее оживленных перекрестках потоков людей и транспорта, стабильно растут в цене. Кроме этого, только в исключительных случаях «Рамстор» планирует покупать существующие объекты недвижимости, как правило, строит их «с нуля» со строгим соблюдением всех современных стандартов и технологий организации крупных торговых центров.

Следующим козырем группы является высокая компетенция в других направлениях, критически важных для успешности ритейлового бизнеса:

- Риэлтерской направление, представленное специализированной компанией ООО «Рамстор-Инвест», которая занимается покупкой и долгосрочной арендой земельных участков под будущие торговые объекты;

- Поставка и монтаж торгового и специального оборудования, которое в большом количестве потребуется для новых торговых центров. В связи с потребностью в больших объемах инвестиций, необходимых для реализации амбициозных планов сети, группа «Рамстор» начинает свое становление как публичная компания. Ранее группа сформировала положительную кредитную историю: были получены 6 кредитных линий на общую сумму 47 млн. долларов США, по которым компания четко придерживается графика выплат процентов и погашение основной суммы долга. Заработав авторитет надежного заемщика, «Рамстор» имеет возможность привлекать заемные средства на приемлемых условиях: сейчас группа получает кредиты в долларах США на срок до 5-ти лет под 11% годовых. Планируется обеспечивать рентабельность продаж сети по EBITDA на уровне 8,7%, объем продаж с квадратного метра общей площади - \$ 3500 в год (или около \$ 6800 с 1 кв. м. торговой площади), что при необходимых инвестициях на создание торговых центров на уровне \$ 1000 на 1 кв. м. должно обеспечивать уровень рентабельности инвестиций по EBITDA на уровне 25-30% годовых.

2.4. Особенности конкуренции на рынке

Metro рассматривается как основной конкурент «Рамстора» на ближайшее время. На данный момент действующие торговые центры двух сетей размещены в разных районах города и острой конкуренции между ними не происходило в связи со слабым заполнением рынка. Однако с открытием магазина «Рамстор Cash & Carry», аналогичного формата, но большего размера и с лучшим местоположением, чем донецкий магазин конкурента, планируется серьезно потеснить Metro на ключевом региональном рынке.

Сети конкурируют между собой как в сегменте «недельных закупок», так и в сегменте Кабаре. Среди основных конкурентных преимуществ «Рамстора», которые планируется противопоставить международному гиганту, можно выделить следующие:

- большую лояльность местных покупателей к отечественным производителям товаров и услуг, в том числе и операторов розничной торговли;
- большой охват категорий покупателей на счет мультиформатности магазинов «Рамстор», особенно рядовых покупателей, в то время как Metro представлено только в формате Cash & Carry, ориентированный на мелкооптовых покупателей и сегмент Кабаре;
- создание максимально широкого ассортимента товаров собственного производства и private label, за счет которых будет формироваться большая часть прибыли и обеспечить компании устойчивость в случае ценовых войн со стороны конкурента.

Исходя из размера среднего чека, по своему формату «Велика Кишеня» не является магазином «недельных закупок» и в этом сегменте с «Рамстор» конкурировать не будет.

«Фуршет» является прямым конкурентом «Рамстор» в сегменте крупноформатных супермаркетов, в частности его магазины «Фуршет-Плюс» общей площадью 5-6 тыс. кв. м по формату достаточно близки к Рамсторовским.

На сегодня Fozzy Group является безоговорочным лидером в классе экономных супермаркетов и не конкурирует с магазинами «Рамстора», которые работают в сегменте средний и выше среднего.

Однако с развитием региональной сети «Рамстора» конкуренция со стороны Fozzy Group, учитывая размер сети, так или иначе, будет присутствовать.

Также в низком ценовом сегменте, крупных позиций на рынке достигла сеть дискаунтеров ООО «АТБ-маркет».

Для международных сетей украинский рынок привлекателен как крупнейший в Центральной и Восточной Европе по количеству потребителей, а в долгосрочной перспективе может стать одним из крупнейших и в денежном объеме. Кроме того, положительным сигналом для них является успешная работа международных первопроходцев - Metro и Villa.

С учетом темпов развития существующих операторов, через два-три года для создания с нуля большой сети просто физически не найдется территориального места, потому что, лучшие площадки в крупнейших городах будут заняты.

Таким образом, основной специализацией сети «Рамстор» являются продукты питания, в ассортименте которых 90% составляет продукция национальных производителей. Поэтому сеть не является сильно уязвимой при ценовой конкуренции со стороны новых игроков, потому что они будут лишены своего обычного козыря - больших скидок от поставщиков, они обычно получают от международных производителей исходя из объемов, поставляемых во все магазины транснациональной сети. Поскольку национальные производители практически полностью работают на внутренний рынок, и у них нет этого стимула для ценовых преференций международным ритейлерам. На сегодня самый сильный конкурент для «Рамстора» из международных операторов и так работает - Metro Cash & Carry.

2.5. Ценовая политика предприятия

Имея статус самого престижного места совершения покупок в городе, «Рамстор» не стремится использовать фактор низких цен как ключевой. Гораздо большее значение придается фактору гибкости цен - возможности оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и структуры спроса, достигая оптимального соотношения между ценой и качеством услуг. По наиболее ходовым товарным позициям, которые являются ключевыми для покупателя с точки зрения оценки общего уровня цен в магазине (мясные и

молочные продукты, хлеб), цены в «Рамстор» устанавливаются не выше, чем в большинстве гастрономов, универсамов и рынках города. Для этого проводится ежедневный мониторинг цен по всем крупным торговым объектам, и на его основе проводится оперативная корректировка цен.

Также уровень торговой наценки варьируется в зависимости от формата магазина. С самого начала первые два торговых центра создавались под покупателей с уровнем доходов выше среднего, разрабатывался соответствующий интерьер и процедуры обслуживания покупателей, оправдывает более высокую торговую наценку. Давление на конкурентов в низком ценовом сегменте будет осуществлять третий магазин - «Рамстор Cash & Carry», формат которого предполагает работу с рядом торговой наценкой при больших оборотах.

«Рамстор» применяет широкий набор инструментов для стимулирования покупательского спроса с помощью рекламных акций, скидок и дисконтов. Компания выпускает собственную газету, которая звучит покупателям в торговом зале и таким образом они получают информацию о специальных предложениях торговой сети, а сам «Рамстор» - дополнительный доход от поставщиков, товары которых рекламируются в газете.

Постоянные покупатели получают пластиковые карты, по которым применяется накопительная система бонусов, дает возможность наиболее лояльным покупателям делать покупки по специальным ценам. Кроме того, в периоды слабого загрузки торговых залов (так называемые «счастливые часы») торговля осуществляется по специальным ценам, что особенно привлекает покупателей с низким уровнем достатка.

2.6. Ассортиментная политика предприятия

Товарный ассортимент в магазинах «Рамстор» построен таким образом, чтобы покрыть до 90% позиций, составляющих структуру недельных закупок рядового потребителя. Количество ассортиментных позиций в первом магазине составляет около 15 000, во втором - около 20 000. В новом магазине «Рамстор Cash & Carry» их число планируется довести до 35 000 и обойти по этому показателю своего главного конкурента в регионе - «Metro Cash & Carry». При этом перед менеджментом поставлена цель существенно увеличить долю непродовольственной группы в ассортименте и структуре продаж.

На сегодня покупатели приходят в «Рамстор» в основном за продуктами питания, которые составляют около 80% продаж сети.

2.7. Управление товарными запасами и логистика предприятия

Средний срок оборота товарных запасов в магазинах «Рамстор» составляет 15 календарных дней, не уступая по этому показателю ведущим международным торговым сетям. Это удалось достичь за счет четкой организации системы логистики и управления материальными запасами.

Со всеми основными поставщиками заключается договор сроком на один год, объем по которым корректируется на ежедневной основе. Доставка товара в распределительный центр магазины «Рамстор» - ответственность исключительно поставщика. Выбор поставщиков проводится по твердым тендерным процедурам, которые устанавливают требования к качеству товара, гарантиям стабильности и своевременности поставок, цене и условиям расчетов. Договора с поставщиками предусматривают оплату по факту поставки для самой ходовой продукции, отсрочка платежа от 14 до 60 календарных дней с момента поставки, или оплату по факту реализации (для большей части товаров непродовольственной группы).

По всей сети «Рамстор» проводится строгая политика централизованных закупок, стандартный срок действия договора поставки составляет 1 год.

В структуре продаж доля продовольственной группы составляет 78,5%, непродовольственных товаров - 21,5%.

2.8. Характеристика организационной структуры управления, состава и численности персонала предприятия

На предприятии ООО «Рамстор» определена линейно-функциональная организационная структура управления (см. Рис. А.1 -А.2, табл. А.1). При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, департаментов и т.д.).

В данном случае функциональные структурные подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения руководители функциональных подразделений претворяют в жизнь через главного руководителя или (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- Лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

- Освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем;

- Возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;

- Недостаточно четкая ответственность, потому что тот, кто принимает решения, как правило, в его реализации не участвует;

- Чрезмерно развитая система связей по вертикали, то есть тенденция к чрезмерной централизации.

Каждое торговое предприятие применяет структуру исходя из собственных задач и потребностей. Организационная структура предприятия должна быть мобильной и пересматриваться по мере необходимости (ежегодно или даже чаще), в зависимости от условий деловой активности, изменений объема должностных обязанностей персонала, с учетом роста его квалификации и возможностей. Эффективная оргструктура создается в результате многолетнего опыта функционирования предприятия на рынке и является одним из важнейших элементов динамической стратегии.

2.9. Характеристика рисков предприятия

Деятельность ООО «Рамстор» объективно подвержена политико-экономическим рискам. Их усиление может негативно сказаться на экономике в целом и на операционной деятельности предприятия в том числе.

Риски, связанные с налоговой политикой правительства. В процессе политической, экономической и социальной трансформации, высока вероятность усиления рисков изменения налоговых условий функционирования субъектов хозяйственной деятельности. Налоговая политика является важным инструментом в руках правительства в решении краткосрочных проблем и в достижении их стратегических целей. Налоговое законодательство часто меняется, на приведение подзаконных нормативных актов с требованиями нового законодательства иногда идет значительное время, это приводит к неоднозначному толкованию нововведений участниками налоговых отношений. Действия правительства в этой сфере могут, как смягчить, так и усилить данный фактор риска для предприятия. ООО «Рамстор» как субъект хозяйственной деятельности и участник налоговых отношений подвержен данному фактору риска.

Валютные риски. Характерны риски быстрого и значительного изменения валютного курса, по отношению к иностранным валютам: ухудшение торгового баланса в силу экономических изменений внутри страны; снижение притока иностранных инвестиций в силу ухудшения бизнес-климата в стране и т.д.

Отраслевые риски. Наиболее весомым фактором риска является усиление конкуренции, как со стороны местных операторов, так и обусловлена выходом на рынок новых игроков из числа российских и международных компаний. При сохранении темпов развития бизнеса лидирующих операторов, впоследствии, по мере насыщения рынка, конкуренция может принять разрушительный характер, что будет проявляться в ценовых войнах и сокращению уровня торговой наценки до крайне низкого уровня. Тех игроков, которые до сих пор не смогут обеспечить надлежащего уровня конкурентоспособности, ожидает перспектива банкротства или в лучшем случае поглощения.

Внутренние риски. Операционные риски. Предприятие обладает собственной торговой недвижимостью и оборудованием, которое используется его дочерней компанией для ведения розничной торговли. При этом на операционную деятельность предприятия могут влиять различные факторы,

включая, но не ограничиваясь следующими факторами: повреждения зданий и оборудования, снижение товарооборота ниже запланированного уровня, возникновение трудовых споров, конфликтов с поставщиками. Исходя из опыта прошлых лет операционной деятельности компании, статистика говорит о низкой вероятности наступления данных событий и в будущем.

Риски недостаточности финансирования капитальных вложений. Для расширения сети торговых центров предприятие планирует увеличить объем капитальных вложений. Ожидается, что ООО «Рамстор» будет финансировать данные расходы за счет внутренних и внешних источников. Однако нет гарантий того, что предприятие сможет генерировать необходимый объем средств для покрытия своих потребностей в будущем. Недостаток средств может заставить компанию сократить текущие программы по капитальным вложениям или отложить ряд проектов на будущее. В это же время, неспособность компании привлечь внешнее финансирование также может отразиться на программе капитальных вложений и, соответственно, на операционной деятельности предприятия. В итоге, компания может столкнуться с ухудшением финансовых показателей и трудностями по обслуживанию обязательств.

Риск ошибочных управленческих решений. Профессиональный уровень управленческого состава предприятия является ключевым элементом динамичного развития бизнеса и реализации стратегических планов ООО «Рамстор». Принятия ошибочных решений в управлении бизнесом предприятия может привести к ухудшению финансового состояния и снижению его конкурентоспособности на рынке. Существующие темпы развития компании являются результатом принятия тех или иных управленческих решений ее менеджментом.

Точность финансовой и статистической информации. Данные об отрасли и конкурентах полученные с публично доступных источников, включая пресс-релизы и публичные документы. Предприятие полагается на точность и достоверность такой информации без ее независимой предварительной проверки.

3. ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Проведение анализа привлекательности стратегической зоны хозяйствования

Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) предусматривает:

- 1) обоснование имеющихся и альтернативных зон хозяйствования, оценка основной;
- 2) проанализировать изменения в прогнозируемом увеличении СЗХ экспертным путем, учитывая информацию об отрасли (табл. 3.1)
- 3) Проанализировать оценку изменений рентабельности СЗХ (табл. 3.2);
- 4) Определить степень влияния угроз (-Qi) и использование возможностей (+ Qi) внешней среды для предприятия в данной СЗХ (табл. 3.3). Оценка каждого фактора происходит по шкале от -5 до +5 баллов.

Таблица 3.1 - Анализ изменения в прогнозируемом увеличении СЗХ (G)

Параметры	Шкала интенсивности										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1. Темп роста отрасли											
2. Прирост числа потребителей											
3. Динамика расширения рынка											
4. Степень обновления продукции											
5. Степень обновления технологии											
6. Уровень насыщения спроса											
7. Общественное восприятие товара											
8. Государственное регулирование											
9. Увеличение числа конкурентов											
10. Степень старения продукции											
Оценка изменений											

Таблица 3.2. - Анализа оценки изменений рентабельности СЗХ (P)

Параметры	Шкала интенсивности										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1. Колебания рентабельности											
2. Колебания цен											
3. Колебания объемов продаж											
4. Уровень спроса к мощностей											
5. Концепция рынка											
6. Стабильность структуры рынка											
7. Обновление состава продукции											
8. Влияние конкурентов											
9. Уровень удовлетворения заказчиком											

10. Государственное регулирование деятельности организации												
Оценка изменений рентабельности на перспективу												

Таблица 3.3 - Оценка внешних угроз и возможностей для предприятия

Группа факторов	Факторы	Весомость группы факторов	Весомость фактора в группе	Оценка фактора	Взвешенная оценка	
					угрозы	Возможности
1. Экономические	Темпы инфляции					
	Стабильность курса валюты					
	Тарифы на транспорт и энергоресурсы					
	Налоговые ставки					
	Сумма		1			
2. Политические	Государственное регулирование рынков					
	Инвестиционная политика					
	Политическая стабильность					
	Законодательная база для регулирования предпринимательской деятельности					
3. Рыночные	Интенсивность конкуренции					
	Цены на факторы производства					
	Заключение прямых договоров					
	Динамика спроса и предложения					
4. Факторы конкуренции	Агрессивность конкуренции					
	Тенденции изменения числа конкурентов					
	Преимущества лидеров отрасли					
5. Производственно-технологические	Состояние производства					
	Доступность ресурсов					
	Возможность новых технологических разработок					
	Уровень технологии конкурентов					
6. Социальные	Повышение квалификации кадров					
	Социальная напряженность в отрасли					
	Юридические ограничения в бизнесе					
Суммарная оценка		10	-	-		

* **Примечание.** Взвешенная оценка определяется как результат умножения оценки фактора, значимости группы факторов и значимости фактора в группе, к которой данный фактор принадлежит. Отрицательная взвешенная оценка рассматривается как потенциальная угроза, а положительная - как возможность для организации в данной СЗХ.

5) Рассчитать значение привлекательности СЗХ по формуле:

$$\text{Привлекательность СЗХ} = \alpha G + \beta P + \gamma * (O-T), \quad (3.1)$$

где $\alpha = 0,4$, $\beta = 0,3$, $\gamma = 0,3$;

G - изменения в прогнозируемом увеличении СЗХ;

P - изменения в рентабельности СЗХ;

+ Qi и -Qi - соответственно оценки возможностей и угроз для организации.

6) Оценить степень привлекательности можно по соответствующей шкале (табл. 3.4).

Таблица 3.4 - Шкала оценки привлекательности СЗХ

Значение	Характеристика
-50÷-46	очень непривлекательная
-45÷-36	высоко непривлекательная
-35÷-26	достаточно непривлекательная
-25÷-16	умеренно непривлекательная
-15÷-6	почти непривлекательная
-5÷0÷+5	отсутствие привлекательности
+6÷+15	почти привлекательная
+16÷+25	умеренно привлекательная
+26÷+35	достаточно привлекательная
+36÷+45	высоко привлекательная
+46÷+50	очень привлекательная

Необходимо учитывать результат оценки привлекательности СЗХ при дальнейшем выборе направления стратегического развития и возможной рекомендации ее изменения в случае непривлекательности.

* **Примечание.** При выделении зоны хозяйствования необходимо учитывать географический критерий, удовлетворение потребностей и особое внимание обратить на социально-демографический критерий - уровень дохода потребителя.

3.2. Анализ конкуренции на региональном рынке

Необходимой предпосылкой разработки действенной стратегии развития предприятия, определение наиболее эффективных направлений инвестирования выступает анализ конкурентов и конкурентного окружения.

Конкуренты (от лат. concisiggo - сталкиваться) - это предприятия, которые соревнуются в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке.

Проведение анализа и типологии конкурентов возможно разными путями. Наиболее распространенным является метод построения конкурентной карты рынка, основанный на исследовании динамики доли, которую предприятие занимает на целевом для него сегменте рынка. Доля рынка является показателем прошлых достижений предприятия в конкуренции, а показатель темпа ее изменения отражает текущую конкурентоспособность предприятия.

Конкурентная карта рынка - матрица 4 x 4, основанный на использовании перекрестной классификации размера и динамики рыночных долей предприятий (рис. 3.1).

Группы предприятий по темпам прироста рыночной части предприятия			Рыночная часть предприятия	Классификационные группы			
				Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
				$[D_{cep} + t\sigma_2, D_{max}]$	$[D_{cep}, D_{cep} + t\sigma_2]$	$[D_{cep} - t\sigma_1, D_{cep}]$	$[D_{min}, D_{cep} - t\sigma_1]$
Классификационные группы	I	Предприятия с конкурентной позицией, которая улучшается	$[T_{cep} + t\sigma_2, T_{max}]$	1	5	9	13
	II	Предприятия с конкурентной позицией, которая медленно улучшается	$[T_{cep}, T_{cep} + t\sigma_2]$	2	6	10	14
	III	Предприятия с конкурентной позицией, которая медленно ухудшается	$[T_{cep} - t\sigma_1, T_{cep}]$	3	7	11	15
	IV	Предприятия с конкурентной позицией, которая быстро улучшается	$[T_{min}, T_{cep} - t\sigma_1]$	4	8	12	16

Рисунок 3.1 - Матрица формирования конкурентной карты рынка

Конкурентная карта позволяет выделить 16 типовых положений предприятий, различающихся по уровню использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее значимым статусом обладают предприятия 1-й группы (лидеры рынка с конкурентной позицией, которая быстро улучшается), наиболее слабым - предприятия 16-й группы (аутсайдеры рынка с конкурентной позицией, которая быстро ухудшается).

Построение конкурентной карты предполагает выполнение *ряда последовательных этапов*.

1. На первом этапе осуществляется расчет среднего значения рыночных долей конкурентов. Для этого используется формула средней арифметической:

$$D_{cp} = (1/n) * \sum_{i=1}^n D_i, i = 1, \dots, n \quad (3.2)$$

где D_{cp} - среднее арифметическое значение частиц всей совокупности предприятий-конкурентов;

D_i - значение доли рынка i -го конкурента;

n - общее количество конкурентов на рынке.

2. На втором этапе все предприятия рассматриваемой совокупности делятся на две группы:

1) первая группа - предприятия со слабой конкурентной позицией, доля рынка которых меньше среднего рыночного значения ($D_s < D_{cp}$);

2) вторая группа - предприятия с сильной конкурентной позицией, доля рынка которых превышает среднее рыночное значение ($D_t > D_{cp}$).

3. На третьем этапе определяются максимальные (D_{max}) и минимальные (D_{min}) значения показателей рыночных долей конкурентов по всем значениям D_i :

$$D_{min} = MIN(D_i), D_{max} = MAX(D_i), i = 1, \dots, n \quad (3.3)$$

4. На четвертом этапе по каждой из выделенных групп конкурентов, для которых рассчитываются среднеквадратические отклонения рыночной доли предприятий, вместе с минимальным и максимальным значениями определяют границы выделенных групп:

$$\delta_1 = \sqrt{((1/k_i) * \sum (D_s - D_{cp1})^2)}, s = 1, \dots, k_i \quad (3.4)$$

$$\delta_2 = \sqrt{((1/(n-k_i)) * \sum (D_t - D_{cp2})^2)}, t = 1, \dots, n - k_i \quad (3.5)$$

где $k_i, (n - k_i)$ - количество предприятий, для которых $D_s < D_{cp}$ ($D_t > D_{cp}$);

D_s (D_t) - рыночные доли предприятий, для которых $D_s < D_{cp}$ ($D_t > D_{cp}$);

D_{cp1} (D_{cp2}) - среднее арифметическое значение рыночной доли предприятий, для которых $D_s < D_{cp}$ ($D_t > D_{cp}$).

$$D_{cp1} = (1/k_i) * \sum D_s, s = 1, \dots, k_i \quad (3.6)$$

$$D_{cp2} = (1/(n - k_i)) * \sum D_t, t = 1, \dots, n - k_i \quad (3.7)$$

На пятом этапе определяются границы групп конкурирующих предприятий. Схема отнесения предприятий к группам имеет такой вид:

$$D_i \in \left\{ \begin{array}{l} D_{cp} + t\sigma_2, D_{\max} \\ D_{cp}, D_{cp} + t\sigma_2 \\ D_{cp} - t\sigma_1, D_{cp} \\ D_{\min}, D_{cp} - t\sigma_1 \end{array} \right\} \quad (3.8)$$

где D_{cp} – среднее арифметическое значение частей всей совокупности предприятий-конкурентов

D_{\min} та D_{\max} – минимальное и максимальное значение рыночной доли среди предприятий конкурентов;

δ_1 та δ_2 – среднеквадратичные отклонения рыночной доли предприятий-конкурентов, для которых $D < (>) D_{cp}$.

t – доверительное число.

Согласно группы конкурирующих предприятий имеют следующий вид: 1 группа - лидеры рынка; 2 группа - предприятия с сильной конкурентной позицией (претенденты на лидерство) 3 группа - предприятия со слабой конкурентной позицией (последователи) 4 группа - аутсайдеры рынка («жители рыночных ниш»).

При всей важности показателя рыночной доли, необходимо учитывать, что он представляет собой статическую оценку для конкретного момента времени. В связи с тем, что конъюнктурная ситуация на рынке достаточно мобильна, необходимо знать тенденцию изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия.

Данную тенденцию можно оценить с помощью темпа прироста доли, которая рассчитывается по формуле:

$$T_i = (1/m) * ((D_i^t - D_i^{t_0}) / D_i^{t_0}) * 100\% \quad (3.9)$$

где T_i – темп приросту рыночной доли i -го предприятия, %;

$D_i^t (D_i^{t_0})$ – рыночная доля i -го предприятия в период времени $t(t_0)$, %;

m – количество лет в рассматриваемом периоде.

Для оценки степени изменения конкурентной позиции, которая характеризуется рыночной долей, целесообразно выделить типичные состояния предприятия по величине роста его рыночной доли. Аналогично предыдущим рассуждениям можно выделить четыре классификационные группы:

$$T_i \in \begin{cases} T_{cp} + t\sigma_2, T_{\max} \\ T_{cp}, T_{cp} + t\sigma_2 \\ T_{cp} - t\sigma_1, T_{cp} \\ T_{\min}, T_{cp} - t\sigma_1 \end{cases} \quad (3.10)$$

где T_{cp} – среднее арифметическое значение темпов прироста долей всей совокупности предприятий-конкурентов;

T_{\min} и T_{\max} – минимальное и максимальное значение темпа прироста рыночной доли среди предприятий конкурентов;

δ_1 и δ_2 – среднеквадратичные отклонения рыночной доли предприятий-конкурентов, для которых $T < (>) T_{cp}$.

t – доверительное число.

Минимальное (T_{\min}) и максимальное (T_{\max}) значения темпа прироста доли определяется по всех значениях T_i :

$$T_{\min} = \text{MIN}(T_i), T_{\max} = \text{MAX}(T_i), i = 1, \dots, n \quad (3.11)$$

Среднеквадратическое отклонение (T_i от T_{cp}) рассчитывается так:

$$\delta = \sqrt{((1/n) * \sum (T_i - T_{cp})^2)}, i = 1, \dots, n \quad (3.12)$$

Согласно группы конкурирующих предприятий имеют следующий вид:

1 группа - предприятия с конкурентной позицией, которая быстро улучшается;

2 группа - предприятия с конкурентной позицией, которая улучшается;

3 группа - предприятия с конкурентной позицией, которая ухудшается;

4 группа - предприятия с конкурентной позицией рынка, которая быстро ухудшается.

Дополнительная информация для построения конкурентной карты в Приложении В.

3.3. Определение стадии жизненного цикла исследуемого предприятия по И.Адизесу

Определить код И.Адизеса для предприятия на указанной стадии жизненного цикла и составить перечень нормальных и ненормальных проблем, охарактеризовать их (рис.3.2).

С целью получения кода Адизеса определите стадию жизненного цикла предприятия с помощью экономических индикаторов:

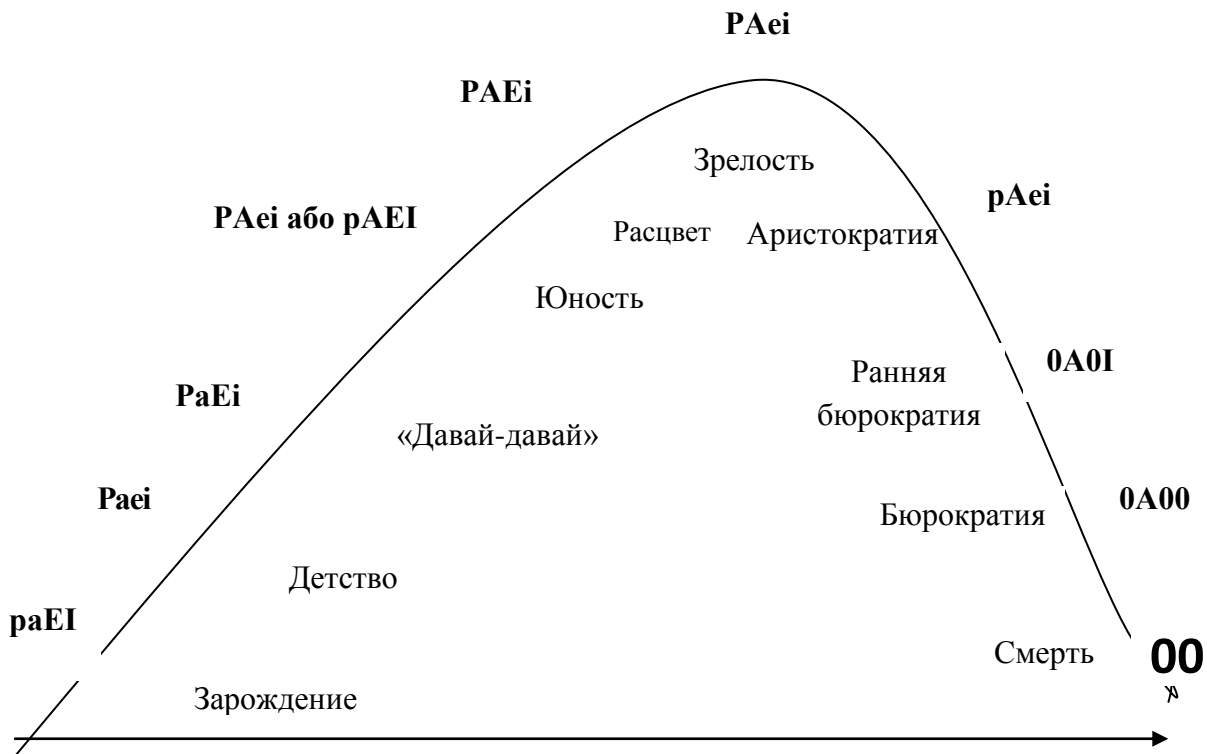


Рисунок 3.2. - Применение кода Адизеса на различных стадиях жизненного цикла организации

Определит стадию жизненного цикла предприятия можно также по расчетным показателям.

1. Стадия роста, когда текущее значение индикатора на $t + 1$ -м периоде больше его среднего значения за предыдущий, t -й период:

$$(X_{t+1} - X_t) > 0, \text{ де: } X_t = X3_t / X3_{t-1} * (X1_t + X2_t + A_t);$$

$$X_{t+1} = X3_{t+1} / X3_t * (X1_{t+1} + X2_{t+1} + A_{t+1})$$

2. Зрелость, когда текущее значение индикатора практически не отличается от его значения за предыдущие отчетные периоды.

$$(X_{t+1} - X_t) \approx 0$$

3. Старение, когда текущее значение индикатора меньше его значения за предыдущие отчетные периоды:

$$(X_{t+1} - X_t) < 0.$$

X_1 – прибыль до налогообложения, X_2 – дебиторская задолженность и денежные средства на счетах, X_3 – производительность труда, A – сумма амортизации.

* **Примечание.** Данные индикаторы помогут точно определить код Адизеса и объединить базовые стадии жизненного цикла со стадией организационного развития предприятия.

3.4. Оценка эффективности деятельности предприятия

Оценку эффективности деятельности ООО «Рамстор» предлагается проводить с помощью обобщающих и комплексных показателей социально-экономической эффективности развития торговли на основе финансовой отчетности предприятия:

Показатели эффективности развития товарооборота, которые можно рассчитать по формулам:

$$ET_P^T = \frac{T}{OF + OA + NA + FOP} ; \quad (3.13)$$

$$ET_{PB}^T = \frac{T}{PB} ; \quad (3.14)$$

$$ET_{P;PB}^T = \sqrt{ET_P^T * ET_{PB}^T} ; \quad (3.15)$$

где ET_P^T - показатель ресурсоотдачи, руб.;

ET_{PB}^T - показатель затратоотдачи, руб.;

$ET_{P;PB}^T$ - комплексный показатель эффективности развития товарооборота, коэф. ;

T – объем реализации за период;

PB – текущие расходы торговых предприятий, руб. ;

OF, OA, NA – средняя стоимость основных фондов, оборотных и нематериальных активов, используемых торговыми предприятиями, руб. ;

FOP – фонд оплаты труда работников торговли за период, грн.

2. Показатели эффективности финансовой деятельности (рентабельности) можно рассчитать по формулам:

$$ET_P^{\Pi} = \frac{\Pi}{OF + OA + NA + FOP} ; \quad (3.16)$$

$$ET_{PB}^{\Pi} = \frac{\Pi}{PB} ; \quad (3.17)$$

$$ET_{P;PB}^{\Pi} = \sqrt{ET_P^{\Pi} * ET_{PB}^{\Pi}} ; \quad (3.18)$$

де ET_P^{Π} - прибыль на единицу ресурсов, руб. ;

ET_{PB}^{Π} - прибыль на единицу текущих расходов, руб. ;

$ET_{P;PB}^{\Pi}$ - комплексный показатель рентабельности торговли, коэф. ;

Π – объем прибыли торговых предприятий за период, руб.;

В качестве комплексного показателя эффективности развития торговли можно предлагать:

$$ET_{компл} = \sqrt{ET_{P;ПВ}^T * ET_{T;ПВ}^П} \quad (3.19)$$

При этом необходимо отметить, что комплексные показатели имеют условный измеритель в виде коэффициента. Поэтому рост его значения свидетельствует о росте эффективности.

Предлагается провести более углубленный анализ процессов определения социально-экономической эффективности торговли и использовать частичные показатели эффективности отдельных видов ресурсов и затрат: фондоотдача и рентабельность основных фондов и оборотных активов, производительность труда рабочих, показатели качества труда, показатели качества обслуживания и другие.

Таблица 3.5- Оценка эффективности деятельности предприятия

Название задачи	Формулы	Обозначение
1	2	3
Анализ эффективности использования ресурсного потенциала предприятия	$R_{вск} = T / (O_{фср} + O_{аср} + \Phi_{оп});$ $R_{ск} = Пч / (O_{фср} + O_{аср} + \Phi_{оп});$ $R_{вгк} = T / (O_{фср} + O_{аср});$ $R_{гк} = Пч / (O_{фср} + O_{аср});$	$R_{вск}, R_{вгк}$ – соответственно ресурсоотдачи совокупных и хозяйственных ресурсов; $R_{ск}, R_{гк}$ – соответственно рентабельности совокупных и хозяйственных ресурсов; $O_{аср}$ – среднегодовая стоимость оборотных активов; $\Phi_{оп}$ – фонд оплаты труда.
Анализ эффективности использования основных фондов предприятия	$Kз = Zo_{ф} / O_{фпер};$ $K_{прид} = O_{фзал} / O_{фпер};$ $K_{зоф} = O_{фср} / Ч;$ $\Phi В = T / O_{фср};$ $\Phi С = O_{фср} / T;$ $Ro_{ф} = Пч / O_{фср}$	$Kз, K_{прид}, K_{зоф}$ – соответственно коэффициенты износа, пригодности, обеспеченности персонала основными фондами, $\Phi В$ – фондоотдача; $\Phi С$ – фондоемкость; $Ro_{ф}$ - рентабельность основных фондов; $Zo_{ф}$ – износ основных фондов; $O_{фпер}, O_{фзал}$ – соответственно основные фонды по первоначальной и остаточной стоимости
Анализ эффективности использования оборотных активов предприятия	$K_{об_{оа}} = T / O_{а};$ $To_{б_{оа}} = O_{а} * Д / T;$ $Ro_{а} = Пч / O_{а};$ $K_{зав_{оа}} = O_{а} / T;$	$K_{об_{оа}}$ - коэффициент оборачиваемости оборотных активов; $To_{б_{оа}}$ – средний период оборачиваемости оборотных активов; $Ro_{а}$ - рентабельность оборотных активов;
Анализ эффективности использования трудовых	$ПП = T / Ч;$ $Вр_{(од.фон)} = Вр / \Phi_{оп};$ $R_{фоп} = \Phi_{оп} / T * 100\%;$ $П_{(од.фон)} = Пч / \Phi_{оп};$	$ПП$ - производительность труда; $T_{(од.фон)}$ - товарооборот на единицу фонда оплаты труда; $R_{фоп}$ - уровень затрат на оплату труда;

предприятия ресурсов и их труда	$\Pi_{(од.прац.)} = \Pi / Ч$	$\Pi_{(од.фон.)}$ - прибыль на единицу фонда оплаты труда; $\Pi_{(од.прац.)}$ - прибыль в расчете на одного работника
Анализ фонда оплаты труда	$\Pi В фон_{ч_i} = Ч_i / Ч$	$\Pi В фон_{ч_i}$ – удельный вес затрат на оплату отдельных категорий работников; $Ч_i$ – i-ая категория работников.
Комплексная оценка эффективности хозяйственной деятельности предприятия	$T_{инт} = (T_{ПП} * T_{ООА} * T_{Фв}) / (T_{ФЗП} * T_{ОА} * T_{Оф}),$ $T_{ЕЗ} = \sqrt[5]{T_{ПП} * T_{ООА} * T_{ЗВ} * T_{РР}}$	$T_{инт}$ – темп интенсивности развития предприятия, %; $T_{ЕЗ}$ – обобщающий показатель темпа экономического роста предприятия; $T_{ПП}$ – темп изменения производительности труда рабочих, %; $T_{ООА}$ – темп изменения скорости обращения оборотных активов предприятия (в количестве оборотов), %; $T_{Фв}$ – темп изменения фондоотдачи, %; $T_{ФЗП}$ – темп изменения расходов на оплату труда, %; $T_{ОА}$ – темп изменения среднегодовой стоимости оборотных активов, %; $T_{Оф}$ – темп изменения среднегодовой стоимости основных фондов, %. $T_{ЗВ}$ – темп изменения затратноотдачи, %; $T_{РР}$ – темп изменения уровня коммерческой рентабельности.

3.5. Анализ финансового состояния предприятия

Финансовое состояние является результатом взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений предприятия, и поэтому определяется всей совокупностью производственно-хозяйственных факторов. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразным их размещением и эффективным использованием, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Значение анализа финансового состояния заключается в том, что в процессе анализа выясняют общую сумму средств, которую имеет предприятие, и источников их образования, эффективность их использования, платежеспособность, резервы повышения финансовой устойчивости, выявляются проблемы экономического и социального развития, перспективные пути их решения, оценивается эффективность использования экономического потенциала, вырабатывается стратегия и тактика хозяйственного развития.

Предлагается использовать такие группы аналитических финансовых коэффициентов:

1. Коэффициенты оценки финансовой устойчивости предприятия позволяют выявить уровень финансового риска, связанного со структурой источников формирования капитала предприятия: коэффициент автономии,

коэффициент финансирования, коэффициент задолженности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент маневренности собственного капитала.

2. Коэффициенты оценки ликвидности характеризует возможность предприятия своевременно рассчитываться по своим текущим финансовым обязательствам за счет оборотных активов различного уровня ликвидности: коэффициент абсолютной, текущей, промежуточной и общей ликвидности.

3. Коэффициенты оценки рентабельности характеризуют способность предприятия генерировать необходимую прибыль в процессе своей хозяйственной деятельности и определяют общую эффективность использования активов и вложенного капитала. Для проведения такой оценки используются основные показатели, которые представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Основные показатели рентабельности

Показатели	Формула расчета	Характеристика
Рентабельность продаж (Рпр)	$R_{пр} = \frac{Пч}{Т} * 100;$ Пч – чистая прибыль; Т – товарооборот	характеризует, какую прибыль с одного рубля продаж получает предприятие
Рентабельность основной деятельности (Роснд)	$R_{оснд} = \frac{Пч}{ВО} * 100;$ ВО – издержки обращения	характеризует целесообразность расходов предприятия
Рентабельность активов (Ра)	$R_a = \frac{Пч}{А} * 100;$ где А - среднегодовая стоимость активов.	характеризует, насколько эффективно предприятие использует имеющиеся активы для получения прибыли, то есть показывает, какую прибыль приносит каждая гривна, вложенная в активы предприятия
Рентабельность собственного капитала (Рвк)	$R_{вк} = \frac{Пч}{ВК} * 100;$ ВК – собственный капитал предприятия	характеризует эффективность использования предприятием собственного капитала.

* **Примечание.** Необходимо рассчитать показатели в динамике и охарактеризовать ее, выделить основные проблемы.

3.6. Построение интегрального рейтинга открытости и прозрачности корпоративной социальной ответственности

Конкурентоспособность предприятия и успешность стратегического развития предприятия зависит от социальной ответственности бизнеса.

Необходимо оценить текущее состояние КСО предприятия и основных конкурентов по использованию интегрированного метода и системного анализа уровня раскрытия информации.

Таблица 3.7-Шкала оценки параметров деятельности компаний в сфере КСО

Показатели	Оценка (в баллах)	
Первый блок: «Социальный отчет как инструмент диалога с обществом»		
<p>Компания взяла на себя обязательство быть подотчетной за влияние на общество и окружающую среду. Компания представляет социальный отчет на рассмотрение общественности, предусматривающий реализацию надлежащей политики по отчетности.</p> <p>Компания активно использует принципы руководства по отчетности в области устойчивого развития, разработанного Глобальной инициативой по отчетности GRI, результаты деятельности в области устойчивого развития распространяются на все аспекты деятельности компании, включая ее политику, одобряемые решения и действия, приводящие к социальным, экологическим или экономическим (в частности, финансовым) последствиям.</p>	<p>Отчет является публично доступным (на официальном сайте компании, в печатном виде)</p>	5
	<p>Есть отчет о прогрессе по ГД ООН или отчет составлен в соответствии внутренним требованиям компании; доступен публично</p>	4
<p>Компания не использует Руководство по отчетности в области устойчивого развития, разработанное Глобальной инициативой по отчетности GRI. Компания предоставляет отчет о прогрессе по Глобальному договору (ГД) ООН, или отчетность готовится в произвольной форме, однако включает раскрытия информации о формах КСО и социального партнерства. Компания раскрывает отдельные положения в сфере корпоративной социальной отчетности</p>	<p>Готовится очередной отчет (не первый раз), или отчет о деятельности компании входит в отчет о социальной ответственности материнской структуры (есть отдельный раздел)</p>	3
	<p>Отчет находится в процессе подготовки или не структурирован, есть отдельный раздел о КСО на сайте</p>	2
	<p>Отчет не формируется, но компания периодически использует практики КСО и информирует общественность</p>	1
Второй блок: "Направления и объемы социальных инвестиций"		
<p>Компания осуществляет социальное инвестирование по следующим направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Развитие персонала; - Охрана труда и здоровья; - Охрана окружающей среды и ресурсосбережения; - Поддержка добросовестной деловой практики, этического поведения и др .; - Программы сообществ; - Благотворительность и меценатство. <p>Компания раскрывает информацию об общих объемах социальных инвестиций (СИ), в частности, расходы на развитие</p>	<p>Есть информация по пяти и более направлениям КСО</p>	5
	<p>Есть информация по четырем направлениям КСО</p>	4
	<p>Есть информация по трем направлениям КСО</p>	3
	<p>Есть информация по двум направлениям КСО</p>	2
	<p>Есть информация по одному направлению КСО</p>	1

Третий блок: «Системность в управлении КСО. Заинтересованных сторон (стейкхолдеров)»		
<p>В компании существуют единые механизмы управления и повышения эффективности в сфере КСО. Компания системно занимается практикой КСО. КСО является частью корпоративной стратегии, существует специальное структурное подразделение и стратегия развития. Компания взаимодействует со всеми стейкхолдерами (персоналом, акционерами, кредиторами, держателями облигаций, поставщиками и потребителями продукции, территориальной общиной, органами власти), используя весь набор инструментов: проведение круглых столов, СМИ, анкеты в открытом доступе и др.</p>	<p>Процесс КСО интегрированный в общую корпоративную стратегию. У компании есть отдельное структурное подразделение по КСО или отдельная позиция (специалист по КСО). Ведется постоянное привлечение всех стейкхолдеров</p>	5
	<p>Процесс КСО частично интегрирован в общую корпоративную стратегию. Есть отделы, которые реализуют системную стратегию КСО. Проводится периодическое привлечение всех стейкхолдеров</p>	4
<p>В компании несколько структурных подразделений занимаются КСО, которые реализуют отдельные программы социального партнерства. Компания заявила, что планирует в будущем составлять отчетность и совершенствовать структуру управления в сфере КСО. Компания взаимодействует с некоторыми стейкхолдерами</p>	<p>КСО не является системным процессом, не входит в годовые планы, но реализуются отдельные программы. Проводится частичное привлечение стейкхолдеров</p>	3
	<p>КСО существует только в отдельных направлениях, является отдельной целью проектов (PR и т. Д.)</p>	2
	<p>Начальный уровень внедрения КСО</p>	1
Четвертый блок: "Активность и системность в сфере благотворительности и меценатства"		
<p>Компания системно (не менее года) сотрудничает с благотворительными или другими фондами и общественными организациями, реализует меценатские проекты по одному или нескольким направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Культура и искусство; - Наука и образование - Социальная сфера; - Экология; - Спорт. 	<p>Есть информация по всем направлениям</p>	5
	<p>Есть информация по четырем из пяти направлений</p>	4
	<p>Есть информация по трем из пяти направлений</p>	3
	<p>Есть информация по двум из пяти направлений</p>	2
	<p>Есть информация по одному из пяти направлений</p>	1

Определение рейтинга компаний по открытости и системности в сфере КСО осуществляется по формуле на основе данных анкетирования (см. приложение В):

$$I_j = \left(\alpha \sum_{i=1}^{n_j} \frac{X_{ij}}{n_j} + \beta \sum_{i=1}^{m_j} \frac{Y_{ij}}{m_j} \right) k_j, \quad (3.20)$$

где I_j - интегральный показатель оценки открытости социальной политики и информативности отчетности компаний, принимает значения от 0 до 5 баллов;

X_{ij} - балл по каждому из критериев оценки компании по анкете, принимает значения от 0 до 5;;

Y_{ij} - среднеарифметический балл по каждому из критериев оценки компании независимыми экспертами, принимает значения от 0 до 5;

n_j - количество результативно оцененных критериев по анкете данной компании;

m_j - количество результативно оцененных критериев независимыми экспертами для данной компании;

α, β - вес оценок соответственно по анкетам компании и независимых экспертов (в данной методике равнозначны и равны 50%, следовательно, $\alpha=\beta=0,5$);

k_j - поправочный коэффициент, учитывающий масштабность социальной политики и социальных инвестиций компании (от 0,75 до 1,00) (табл.3.8.)

Таблица 3.8 - Процент отчислений на КСО-программы к товарообороту

10	-	∞	1
5	-	10	0,95
2,5	-	5	0,9
0	-	2,5	0,85
Нет информации			0,8

3.7. Построение репутационного профиля предприятия

Успешность реализации стратегии зависит от репутации предприятия у стейкхолдеров. Основой системы профилей репутаций является понятие «Параметры репутации», которое определяется как оценка целевыми группами одного из проявлений деятельности компании, влияет на формирование мнения о компании в целом. *Выделяют четыре профиля репутаций:*

- *Идеальный профиль репутации* (отражает представление сегмента целевой группы изучаемого об успешной компании отрасли) - «Какими нас хотят видеть стейкхолдеры?»;

- *Реальный профиль репутации* (отражает существующую репутацию компании в конкретном сегменте целевой группы, изучается) - «Какими нас видят стейкхолдеры?»;

- *Исходящий информационный профиль репутации* (построен на основе PR-информации компании) - «Какую информацию о себе распространяем мы?»;

- *Внешний информационный профиль репутации* (построен на основе сообщений о компании внешних СМИ) - «Какую информацию распространяют о нас?».

В том случае, если компания управляет репутацией эффективно, все профили репутаций совпадают, максимально повторяя идеальный профиль репутации.

Алгоритм работы с репутацией по системе профилей репутаций представлен в табл. 3.9

Таблица 3.9 - Алгоритм применения методики управления репутацией компании на основе системы профилей репутаций

	ЦЕЛЬ	МЕТОДЫ
шаг 1	Определение целевых групп компании, их сегментация и установления важности взаимодействия с каждым из сегментов.	- Сегментация общественности на основе различных подходов (профессиональный, географический и др.); - Применение «матрицы приоритетности взаимодействия с целевыми группами» (рис.3.3).
шаг 2	Выявление параметров репутаций (RP)	- Контент-анализ сообщений внешних СМИ и PR-информации компании; - Фокус-интервью и экспертные опросы представителей целевых групп; - Анализ рейтингов репутаций.
шаг 3	Выявление идеального профиля репутации для каждого из выбранных сегментов	- Оценка по 5-балльной шкале каждого из параметров репутаций, относительно успешной компании отрасли представителями целевых групп; - Контент-анализ комментариев респондентов; - В ряде случаев возможно проведение фокус-групп с лидерами мнений.
шаг 4	Выявление реального профиля репутации для каждого из выбранных сегментов	- Оценка по 5-балльной шкале каждого из параметров репутаций в отношении компании-субъекта исследования представителями целевых групп; - Контент-анализ комментариев респондентов; - В ряде случаев возможно проведение фокус-групп с лидерами мнений.
шаг 5	Выявление исходящего информационного профиля репутации для каждого из выбранных сегментов компании	- Контент-анализ PR-информации
	Выявление внешнего информационного профиля репутации для каждого из выбранных сегментов	- Контент-анализ сообщений внешних СМИ.
шаг 6	Графическое изображение идеального, реального, исходящего информационного и внешнего информационного профилей репутаций	- Для изображения идеального и реального профилей репутаций на шкале репутации вес каждого из параметров репутации определяется как отношение суммарной оценки к общему числу опрошенных респондентов; - Для изображения исходящего информационного и внешнего информационного профилей репутаций на шкале репутации вес каждого из параметров репутации определяется по формуле: $RP_j = \frac{M * n}{N}$ де RPj – параметр репутации;

		j – номер параметра репутации; M – максимальное значение (оценка) на шкале репутации; N – максимальное количество сообщений по одному параметру репутации за исследуемый период; n – количество сообщений по параметру RP_j за исследуемый период;
	Максимальное сокращение разрывов между идеальным и реальным профилями репутаций	Разработка и проведение комплекса корректирующих PR-мероприятий

Основные данные для построения лепестковой диаграммы репутационного профиля предприятия в Приложении В табл. В.2.

Значимость мнения стейкхолдеров для успешной реализации бизнес-стратегии и достижения бизнес-целей предприятия

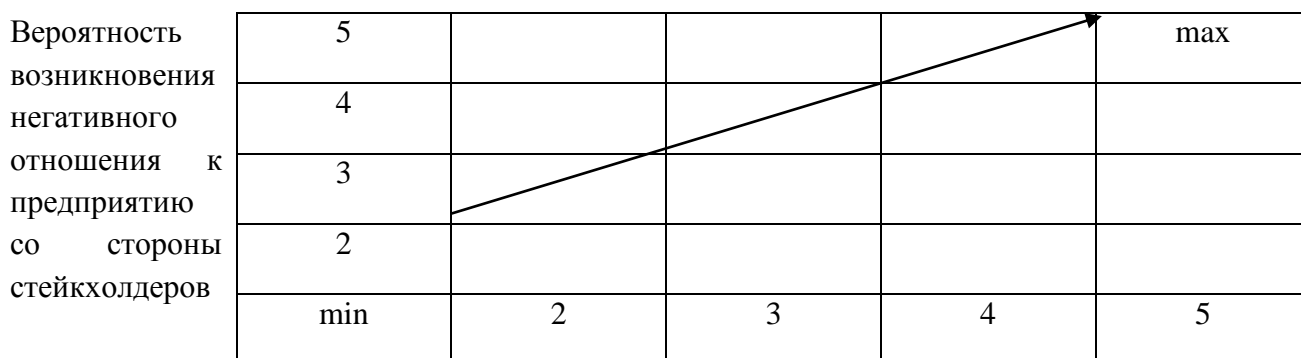


Рисунок 3.3 - Матрица приоритетности взаимодействия со стейкхолдерами

*** Примечание. Необходимо указать наиболее важную группу стейкхолдеров для предприятия. Магистранты должны построить лепестковую диаграмму исследуемого предприятия и сделать выводы о соответствии вообще состояния социальной ответственности бизнеса и выбранного стратегического направления.**

4. ВЫБОР И ОБОСНОВАНИЕ ОДНОГО ИЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ОБЩЕЙ ПРОБЛЕМЫ

4.1. Выбор стратегического направления развития в соответствии со сложившейся генеральной целью и ее подцелей

Для торгового предприятия ООО «Рамстор» предлагается реализовывать стратегию роста. Для магистрантов предлагается *три альтернативных варианта стратегического развития*: внутренний (интенсивный) рост; интеграционный и диверсификационный.

Стратегия интенсивного роста

Стратегия интенсивного роста предполагает достижение предприятием более высоких результатов в существующих сферах деятельности в рамках базового рынка путем усовершенствования существующего бизнеса и привлечения имеющихся «внутренних» резервов.

В качестве стратегии интенсивного роста для исследуемого предприятия предлагается стратегия проникновения - увеличение объема продаж существующего товара на существующем рынке. Одним из направлений роста компании в рамках стратегии проникновения - это увеличение доли рынка с помощью активных действий по продвижению товаров и услуг, таких как: установление конкурентоспособных цен (цена проникновения), улучшение качества товара, изменение позиционирования бренда, укрепление сбытовой сети, проведение дополнительных мероприятий по стимулированию сбыта. Такие действия в основном направлены на привлечение потребителей фирм-конкурентов. Также одним из основных направлений интенсивного роста является улучшение качества торговой услуги. Предлагаем для ООО «Рамстор» улучшить качество торговой услуги за счет повышения автоматизации: внедрить систему «убийца очередей», что должно привести к увеличению скорости отпуска товара на кассах и уменьшить время на обслуживание потребителей, тем самым повысить привлекательность предприятия и увеличить количество потребителей.

Стратегия интеграционного роста

Внешний интеграционный рост предполагает развитие предприятия путем экспансии за счет интеграционных процессов в рамках отраслевого производственной цепочки. Это оправдано, когда возможностей внутреннего роста недостаточно для ликвидации разрыва между плановыми показателями и задачами. Таким образом, может создаваться стратегическое преимущество за счет интегрирования новых элементов бизнеса, может быть более эффективным, чем их внутреннее развитие в рамках данного предприятия.

Для ООО «Рамстор» предлагается использовать вертикальную регрессивную интеграцию, целью которой является усиление конкурентоспособности предприятия (увеличение доли рынка) путем установления контроля за стратегически важными звеньями в цепочке производства и сбыта продукции.

Регрессивная вертикальная интеграция – это, по сути, ответ на вопрос, «производить самим или приобретать у поставщиков?» В пользу добавления технологической цепочки к основному виду деятельности. Такая форма интеграции в основном используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения и, тем самым, уменьшить зависимость предприятия ООО «Рамстор» от поставщиков, а также снизить операционные расходы. В данном случае такая интеграция становится оправданной для торговой сети, поскольку такие способы борьбы с нестабильностью поставок и зависимости от крупных поставщиков, как увеличение запасов, контракты с фиксированными ценами, работа с большим количеством поставщиков, замена стандартных товаров товарами-субститутами, не является привлекательным для ООО «Рамстор».

Все последующие этапы разработки проекта развития торгового предприятия будут осуществляться по одному из выбранных направлений роста.

4.2. Разработка дерева целей для выбранного стратегического направления развития

«Дерево целей» - это наглядное графическое изображение подчиненности и взаимосвязи целей, которое демонстрирует распределение общей (генеральной) цели или миссии на подцели, задачи и отдельные действия. Степень количественной определенности целей дает возможность выбрать соответствующие методы анализа и построения «дерева целей», что очень важно для дальнейшей организации деятельности предприятия. Для ООО «Рамстор» предлагаем использовать построение «дерева целей» методом обеспечения условий. Схематично метод обеспечения необходимых условий приведен на рис. 4.1.

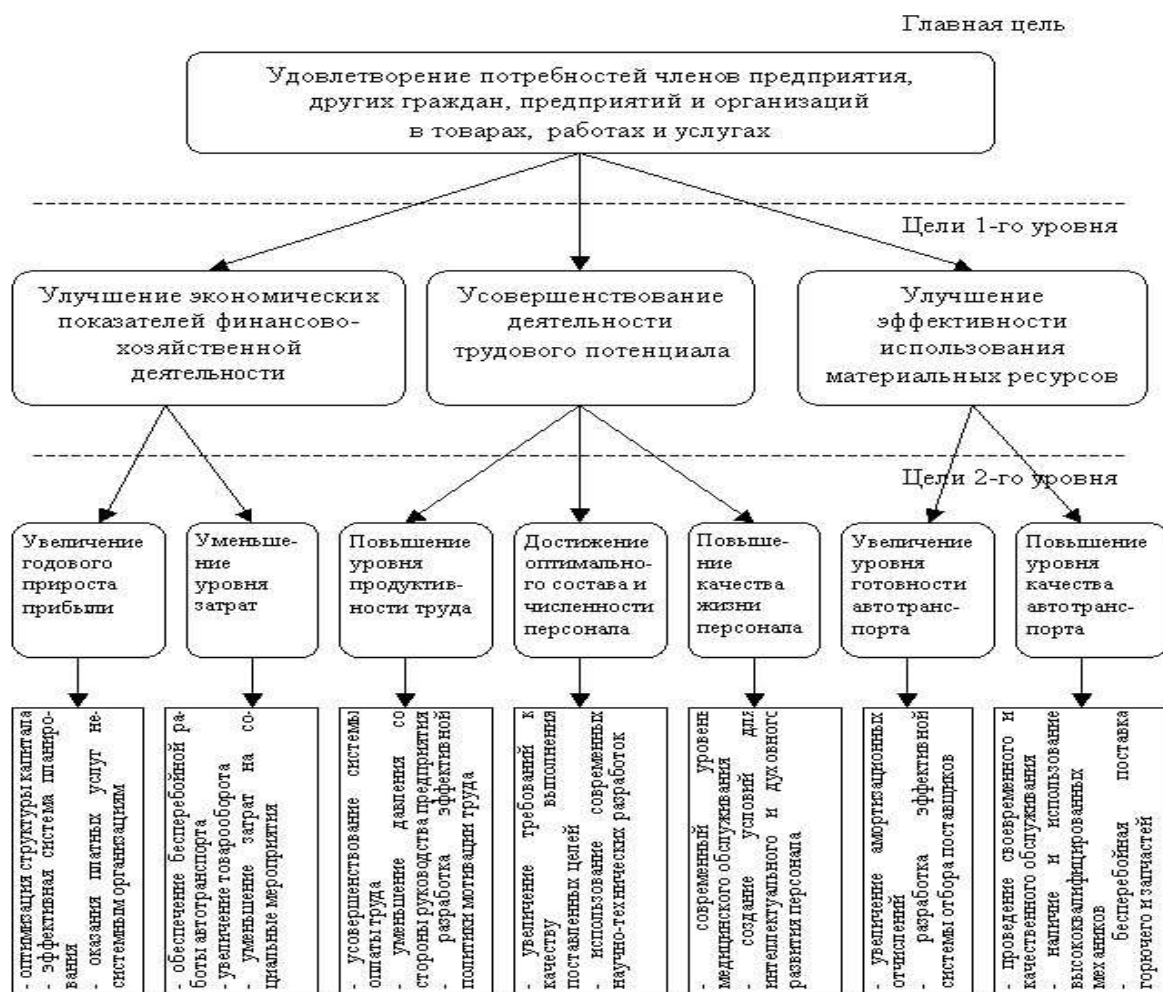


Рисунок 4.1- Построение «дерева целей» методом обеспечения необходимых условий

При практическом использовании данного инструмента целеполагания должны соблюдаться следующие правила:

- общая цель, находящаяся на вершине, должна содержать описание конечного результата;
- реализация каждого последующего уровня целей в иерархической структуре должна быть необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга;
- в основе дерева целей должны лежать задачи, являются операциями и процедурами, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

* **Примечание.** Магистрант должен помнить, что генеральной целью ООО «Рамстор» является увеличение удельного веса на рынке, но средство достижения используются разные в зависимости от выбранного направления развития, что необходимо учитывать при построении «дерева целей», оно должно быть максимально конкретным.

4.3.1. Формулирование целей и задач стратегического партнерства - интеграции (для направления интеграционного роста)

ООО «Рамстор» предлагает заключить пятилетнее партнерское соглашение с местным мясокомбинатом ОАО «МК», которое предусматривает совместное производство, переработку и реализацию охлажденного мяса и мясопродуктов в специальной защитной упаковке. Проектом предусматривается реализация двух альтернативных сценариев.

Сценарий №1. Для реализации проекта предполагается на паритетных началах (50:50) приобрести новую автоматическую технологическую линию по убою и первичной переработки животных в мясо, с мощностью 160 голов / час стоимостью 3420 тыс.руб. и специальное оборудование по упаковке мясной продукции на основе защитной атмосферы стоимостью 1760 тыс. руб. за счет банковского кредита под 22% годовых (форма погашения кредита - классическая).

Для выхода на рынок конкурентоспособной охлажденной мясной продукции предприятий-партнеров необходимо проведение рекламной кампании, для чего каждое из предприятий планирует потратить 1% своей ежегодной выручки.

В рамках партнерства ОАО «МК» предоставляет свободные производственные площади для размещения новой технологической линии. В свою очередь, реализация готовой охлажденной мясной продукции будет происходить исключительно в фирменных магазинах ООО «Рамстор».

В результате партнерского соглашения образуется консорциум с единым брендом, в рамках которой торговая сеть «Рамстор» выступает и производителем, и поставщиком своей продукции, что позволяет сократить издержки обращения и увеличить товарооборот, а также выполнить контроля качества продукции в процессе ее доставки конечному потребителю. ОАО "МК" также получает преимущества от вступления в партнерство: увеличение объемов деятельности за счет расширения продуктового портфеля и введение инновационных технологий производства, преодоление убыточности операционной деятельности, расширение рынка сбыта готовой мясной продукции.

Распределение экономической выгоды от реализации проекта для этого сценария будет происходить пропорционально понесенным расходам (см. приложение Г.1).

В связи с этим, распределение расходов для предприятий-партнеров имеет следующий вид:

- ООО «Рамстор» несет все издержки обращения, кроме расходов на рекламу ОАО «МК»; производственные расходы составляют 50% расходов на приобретение новой линии, 50% расходов на амортизацию производственных основных средств, 50% других общепроизводственных расходов; расходы финансовой деятельности - в соответствии с условиями получения кредиту.

- ОАО "МК" несет все другие производственные расходы, свои расходы на рекламу и расходы финансовой деятельности в соответствии с условиями получения кредита.

Сценарий №2. Компании продолжают функционировать независимо (автономно), при этом ООО «Рамстор» покупает технологическую линию самостоятельно за счет кредитных средств под 25% годовых, которую размещает на свободных производственных площадях ОАО «МК» на основе субаренды 1200 кв. м. на условиях уплаты 620 руб./ месяц. Вследствие ограниченных финансовых возможностей ОАО «МК» предоставляет в аутсорсинг производственный персонал ООО «Рамстор», для производства мясной продукции на следующих принципах: повышение расходов на оплату труда производственных рабочих на 16,3%, а расходов на оплату труда аппарата управления производства - на 14,7%.

Для продвижения новой продукции ООО «Рамстор» планирует потратить на рекламу 3% своего ежегодного выручки.

Распределение экономической выгоды от реализации проекта для этого сценария будет происходить пропорционально понесенным расходам (см. приложениеГ.1).

В таком случае распределение расходов для предприятий-партнеров имеет следующий вид:

- производственные затраты ОАО «МК» составляют: расходы на оплату труда аппарата управления производства и соответствующие отчисления на социальные мероприятия в размере, рассчитанном для сценария №1, расходы на амортизацию основных средств общепроизводственного назначения и 50% других общепроизводственных расходов;

- ООО «Рамстор» несет всю остальную часть производственных затрат, причем следует учесть, что материальные расходы увеличатся на 12,5% за счет отсутствия прямого доступа к производственным ресурсам; все издержки обращения и расходы финансовой деятельности.

Необходимо проанализировать возможность реализации двух сценариев и принять решение о целесообразности реализации партнерского соглашения.

4.3.2. Формирование критериев определения партнерства стратегически оправданным

Студентам предлагается определять эффективность стратегического партнерства по критерию операционной и финансовой синергии, а также по критерию суммарного эффекта синергии на основе метода дисконтирования денежных потоков.

Операционный синергетический эффект происходит из-за сокращения расходов или увеличения доходов.

Синергетический эффект в результате увеличения доходов приводит к:

- увеличение клиентской базы;
- выход на новые рынки сбыта;

- более эффективные методы и системы продаж, как результат внедрения преимуществ одного бизнеса в другой;
- проведение более эффективной маркетинговой политики;
- создание новой продукции с использованием передовых технологий.

Синергетический эффект в результате сокращения расходов позволяет:

- сократить персонал;
- сэкономить расходы на приобретение товаров и услуг;
- оптимизировать производственные затраты, расходы на маркетинг и рекламу;
- сократить общехозяйственные административные расходы;
- эффективно использовать ресурсы.

Финансовая синергия - это экономия за счет изменения источников финансирования, стоимости финансирования и других выгод.

Финансовая синергия предоставляет компании следующие преимущества:

- при объединении двух денежных потоков уменьшается их волатильность, снижаются риски, укрепляется платежеспособность и сокращается необходимость в заемных средствах. Более низкий риск способствует снижению процентной ставки при получении займа (рис. 4.4)

Алгоритм количественной оценки суммарного эффекта синергии на основе метода дисконтирования денежных потоков имеет вид:

$$\Delta V = V_{\text{synergy}} = \sum_{i=1}^n \frac{\Delta FCFE_i}{(1+r_e)^i} \quad (4.1)$$

$$\Delta FCFE = \Delta S - \Delta C - \Delta T - \Delta NWC - \Delta Capex + \Delta Debt \quad (4.2)$$

где: $\Delta FCFE$ (free cash flow to equity) - - поток денежных средств для владельцев;

ΔS (sales) – прирост выручки;

ΔC (costs) – экономия на издержках;

ΔT (tax) – экономия на налоге на прибыль;

ΔNWC (net working capital) экономия на инвестициях в оборотный капитал;

$\Delta Capex$ (capital expenditure) – экономия на капиталовложениях;

$\Delta Debt$ – изменение чистого долга (с учетом финансовой синергии)

r_e (return) – доходность акционерного капитала (барьерная ставка).



Рисунок 4.4 - Формы проявления операционной и финансовой синергии

Нужно определить прогнозные приросты целого ряда параметров, от которых зависит поступление потоков денежных средств. Такой анализ удобнее организовать в привязке к ключевым факторам инвестиционной стоимости компании:

- росту выручки от реализации (DS) за счет увеличения объемов продаж в физическом измерении, выхода на новых клиентов, улучшение качества продукции и услуг, усиление конкурентной позиции объединенной компании и завоевания ею роли лидера в определенных сегментах рынка - благодаря таким видам операционной синергии, как экономия на гибкости и новые возможности роста;

- росту рентабельности продаж за счет снижения затрат (DC) и ускорение роста продаж - благодаря таким видам операционной синергии, как экономия на масштабах выпуска продукции и новые возможности роста;
- снижению оттоков по налогу на прибыль (DT) - за счет оптимизации налоговых выплат и снижение эффективной ставки налогообложения прибыли;
- снижению и оптимизации величины инвестиций в оборотный капитал (DNWC) и достижения экономии инвестиций в долгосрочные активы (DCapex) - за счет таких видов синергии, как экономия на масштабах выпуска и на гибкости.

На рис. 4.4 представлены влияние операционной синергии на величину потока свободных денежных средств, на которые могут рассчитывать владельцы компании (free cash flow to the equity holders - FCFE), поэтому в формуле присутствует еще один параметр - изменение чистого долга за год (DDebt). Он отражает результативные выплаты в адрес кредиторов и включает расходы на выплату процентов по долгам и погашение основной суммы долга в расчете на год, а также прирост заемного долгосрочного капитала в соответствующем периоде. В анализе величины DDebt необходимо отразить возможное влияние финансовой синергии, поскольку она связана с улучшением доступа к кредитным ресурсам.

Описать ожидаемые виды синергетического эффекта предприятия от взаимодействия с партнером по разным сценариям.

5. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАБОРА ПРЕДПРИЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ НЕОБХОДИМЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

5.1. Экономическое обоснование сценариев стратегического партнерства

Для экономического обоснования предложенных сценариев стратегического партнерства предприятий предлагается на основе приложения В, определить основные результативные показатели их реализации и оформить в виде табл. 5.1.

Таблица 5.1 - Результативные показатели сценариев стратегического партнерства

Показатель	Единицы измерения	Сценарий №1	Сценарий №2
Объем производства продукции	тонн/сутки		
Объем реализации продукции	тонн/сутки		
Средневзвешенная цена реализации продукции	руб/кг		
Производственная себестоимость единицы продукции	Руб./кг		
Среднесуточная выручка от реализации продукции	тыс.руб.		
Годовая выручка от реализации продукции	тыс.руб.		
Чистая выручка от реализации продукции	тыс.руб.		
Себестоимость реализованной продукции	тыс.руб.		
валовая прибыль	тыс.руб.		
издержки обращения	тыс.руб.		
Финансовый результат от операционной деятельности	тыс.руб.		
Расходы финансовой деятельности	тыс.руб.		
совокупные расходы	тыс.руб.		
Финансовый результат от обычной деятельности до налогообложения	тыс.руб.		
Чистая прибыль	тыс.руб.		

Суточный объем производства мясной продукции составляет в среднем 200 тонн, а объем реализации - 92% от производства. На базе проведенных маркетинговых исследований было установлено средневзвешенную цену реализации продукции на уровне 168 руб. за 1 кг.

Сделать соответствующие выводы по результатам расчетов.

5.2. Определить уровень стратегических изменений. Описать основные изменения и классифицировать их

На основании проведенного стратегического анализа и анализа конкурентоспособности определить уровень стратегических изменений, которые необходимы для предприятия, с использованием матрицы

конкурентных ситуаций (рис 5.1). Описать основные изменения и классифицировать их (таблица 5.2).

Ресурсы предприятия	Внешние условия ведения бизнеса					
		Крайне благоприятные	Частично благоприятные	Неопределенные	Частично неблагоприятные	Крайне неблагоприятные
	Полностью адекватные	Отмена ситуация	Устойчивая ситуация			
	Скорее адекватные	Устойчивая ситуация	Устойчивая ситуация	Уязвима ситуация		
	Среднеадекватные		Уязвима ситуация	Уязвима ситуация	Движение по инерции	
	Малоадекватные			Движение по инерции	Движение по инерции	Кризисная ситуация
Неадекватные				Кризисная ситуация	Кризисная ситуация	

Рисунок 5.1 - Матрица возможных конкурентных ситуаций предприятия

Таблица 5.2 - Основные критерии распределения и виды стратегических изменений

Критерии распределения	Виды стратегических изменений
1. Степень изменений	- Репродуктивные (развивающие и преобразовательные) - Трансформационные
2. Характер направляемого импульса	- Добровольные - Вынужденные
3. Связь времени стратегических изменений с изменением внешней среды	- Реактивные - Антисипативные (проактивные)
4. Характер изменений	- Адаптационные - Инновационные
5. Масштаб изменений	- Частичные - Цельные
6. Предмет изменений	- Технологические - Структурные - Те, которые ориентированы на персонал (кадровые)
7. Способ осуществления	- Эволюционные - Революционные
8. Непрерывность изменений	- Непрерывные - Периодические (дискретные)
9. Форма осуществления	- Трансформация - Реструктуризация - Реорганизация
10. Причина	- Опережающие - Кризисные
11. Результат внедрения	- Прогрессивные - Регрессивные

5.3. Провести оценку компетентностной базы предприятия

Провести оценку компетентностной базы предприятия - провести идентификацию имеющихся у предприятия компетенций и распределить их по уровню иерархии (табл. 5.3); а также определить недостающие компетенции (табл. 5.4). На основании проведенных исследований составить треугольник

имеющихся компетенций по сфере проявления (рис. 5.1). Оценка должна заканчиваться построением матрицы аутсорсинга компетенций исследуемого предприятия (рис. 5.2).

Таблица 5.3-Перечень имеющихся компетенций исследуемого предприятия

Вид компетенций по уровню иерархии	Содержание компетенции
1. Уникальные	
2. Ключевые	
3. Стратегические	
4. Функциональные	

Таблица 5.4-Перечень недостающих компетенций исследуемого предприятия

Вид компетенций по уровню иерархии	Содержание компетенции
1. Уникальные	
2. Ключевые	
3. Стратегические	
4. Функциональные	



Рисунок 5.2 - Матрица аутсорсинга отношений к имеющимся компетенциям

5.4. Провести анализ типологии существующей организационной культуры предприятия и уровня ее соответствия организационной структуре

Провести анализ типологии существующей организационной культуры предприятия и уровня ее соответствия организационной структуре по моделям Ч.Хенди (рис.5.3). Разработать рекомендации по реформированию организационной культуры.

Степень формализации	Низкий	<p>КУЛЬТУРА ЗАДАЧИ (Афина)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Фокус на достижении целей, миссии организации - Работа организована по характеру задач с риском «сгорания» - Групповое взаимодействие является сильной - Работа может приносить удовольствие, но связана с риском «сгорания» 	<p>КУЛЬТУРА ЛИЦА (Дионис)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Формальная структура сведена к минимуму - Коллективное принятие решений - Информация и влияние - Акцент на индивидуальном росте и развитии
	Высокий	<p>КУЛЬТУРА ВЛАСТИ (Зевс)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Централизация власти - Индивидуальное управленческое решение - Сложность задач ограничено - Вознаграждение основана на соображениях руководителя - Личная лояльность или страх наказания 	<p>КУЛЬТУРА РОЛИ (Аполлон)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Бюрократическая и иерархическая - Формальные роли и процедуры - Четко обозначены границы полномочий и компетенций - Безличная и предполагаемая - Акцент скорее на функциях, чем на лицах

Рисунок 5.3 - Определение типа оргкультуры по модели Ч. Хэнди

6. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ВЫБРАННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

6.1. Оценка эффективности внедрения выбранного проекта изменений

6.1.1 Оценка результатов (эффекта) совместной деятельности по критерию операционной и финансовой синергии по каждому альтернативному сценарию и выбор оптимального сценария партнерства.

На основе определенных результативных показателей предложенных сценариев стратегического партнерства (пункт 5.4) определить операционный и финансовый эффект синергии по каждому альтернативному варианту, для каждого предприятия-партнера, и рассчитать суммарный синергетический эффект с помощью дисконтирования денежного потока. Результаты представить в виде табл. Л.1-Л.3, представленных в приложении Л.

7. ПРОЕКТ 2 «ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Используя информацию официальных сайтов необходимо заполнить табл. 7.1., табл. 7.2. и написать объяснительную записку.

Таблица 7.1 - Основные макроэкономические показатели развития экономики

№	Показатели	Ед. измерения	Года					
			n-1	Прошлый	Отчетный	n+1	n+2	n+3
1	Темп роста ВВП	%						
2	Индекс инфляции	%						
3	Ставка национального банка (безрисковая ставка процента)	%						
4	Средний процент за кредит	%						
5	Ставка налога	%						
6	на прибыль	%						
7	Ставка НДС	тыс. руб.						
8	Минимальная заработная плата	тыс.руб.						
9	Средняя заработная плата	Коэф.						
10	Коэффициент Ветта	%						
11	...							
12	...							
n								

Таблица 7.2 - Динамика товарооборота

№	Показатели	Ед. измерения	Года				
			n-3	n-2	n-1	Прошлый	Отчетный
1	Государство						
1.1	Общий объем товарооборота	тыс. руб.					
	Темп роста	%					
1.2	Розничный товароборот	тыс. руб.					
	Темп роста	%					
1.3	Оптовый товароборот	тыс. руб.					
	Темп роста	%					
1.4	Оборот ресторанного хозяйства	тыс. руб.					
	Темп роста	%					
2	Регион						

2.1	Общий объем товарооборота	тыс. руб.					
	Темп роста	%					
2.2	Розничный товарооборот	тыс. руб.					
	Темп роста	%					
2.3	Оптовый товарооборот	тыс. руб.					
	Темп роста	%					
2.4	Оборот ресторанного хозяйства	тыс. руб.					
	Темп роста	%					
3	Предприятие						
3.1	Общий объем товарооборота	тыс. руб.					
	Темп роста	%					
3.2	Розничный товарооборот	тыс. руб.					
	Темп роста	%					
3.3	Оптовый товарооборот	тыс. руб.					
	Темп роста	%					
3.4	Удельный вес в общем товарообороте региона	%					

Данные табл.7.1 не ограничиваются перечисленными показателями и таблица может дополняться дополнительными показателями, потребность в которых будет возникать при выполнении задач комплексного тренинга.

При необходимости можно составлять дополнительные таблицы. Сделать выводы по результатам расчетов.

8. КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

8.1. Оценка финансово - хозяйственной деятельности предприятия

Основой обоснования и принятия оптимальных управленческих решений может быть только комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Целью такого анализа является оценка результатов хозяйственной деятельности предприятия и эффективность использования финансовых ресурсов, выявление путей повышения эффективности его деятельности.

Эффективность хозяйственной деятельности торгового предприятия характеризуется системой показателей, которые характеризуют эффективность использования всех видов ресурсов и динамику таких показателей, как товарооборот, уровень издержек обращения, уровень доходов от реализации, уровень фонда оплаты труда.

Эффективность управления финансовой деятельностью предприятия определяется на основе анализа его финансового состояния, а именно: анализа деловой активности; финансовой устойчивости; платежеспособности и ликвидности; дебиторской и кредиторской задолженности; рентабельности деятельности предприятия.

Обобщающим показателем, характеризующим финансово-хозяйственную деятельность предприятия, является рентабельность капитала и рентабельность собственного капитала.

Информационной базой финансового анализа является баланс предприятия и отчет о финансовых результатах.

Условием выживания и основой стабильности состояния финансово-хозяйственной деятельности предприятия служит его финансовая устойчивость. Финансовая устойчивость предприятия – это такое состояние его финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска.

Финансовая устойчивость является отражением стабильного превышения доходов над расходами, обеспечивает свободное маневрирование денежными средствами предприятия путем эффективного их использования, способствует бесперебойному процессу производства и реализации продукции. Поэтому финансовая устойчивость является главной составляющей общей устойчивости предприятия.

Анализ устойчивости финансово-хозяйственной деятельности предприятия на ту или иную дату позволяет ответить на вопрос: насколько эффективно предприятие управляло ресурсным потенциалом в течение периода, предшествующего этой дате.

Важно, чтобы состояние ресурсного потенциала отвечало требованиям рынка и потребностям предприятия, поскольку недостаточный уровень финансовой устойчивости может привести к неплатежеспособности предприятия, а лишний – препятствовать развитию, отягощая затраты предприятия излишними запасами и резервами.

В современных экономических условиях практически все аспекты финансово - хозяйственной деятельности предприятия могут генерировать угрозу его финансовой устойчивости. Поэтому система наблюдения "кризисного поля" (ухудшение финансовой устойчивости) должна строиться с учетом степени генерирования этой угрозы путем выделения наиболее существенных объектов (групп, блоков показателей) по данному критерию.

В процессе формирования системы показателей-индикаторов используют как абсолютные, так и относительные показатели. Абсолютные показатели нужны для понимания процессов, происходящих на предприятии, динамики их изменения и для расчета относительных показателей. К важнейшим из этих показателей-индикаторов оценки ухудшения состояния финансово-хозяйственной деятельности предприятия можно отнести показатели, представленные в приложении М.

Все относительные показатели финансовой устойчивости, характеризующие состояние и структуру активов предприятия и обеспеченность их источниками покрытия (пассивами) можно разделить на следующие:

- определяющие состояние оборотных активов;
- определяющие состояние основных средств;
- характеризующие финансовую независимость (структуру капитала предприятия);
- определяющие рыночную стоимость предприятия;
- что определяют чистый денежный поток предприятия.

Полученные результаты дают основу для определения масштаба кризиса финансово - хозяйственной деятельности предприятия.

Внешним проявлением финансовой устойчивости выступает платежеспособность и кредитоспособность. Платежеспособность - это способность своевременно полностью выполнять свои платежные обязательства по торговым, кредитным и другим операциям платежного характера.

Для подтверждения платежеспособности проверяют:

- а) наличие денежных средств на расчетных счетах, валютных счетах, краткосрочные финансовые вложения.

Эти активы должны иметь оптимальную величину. С одной стороны, чем значительнее размер денежных средств на счетах, тем с большей вероятностью можно утверждать, что предприятие располагает достаточными средствами для текущих расчетов и платежей.

С другой стороны, наличие незначительных остатков средств на денежных счетах не всегда означает, что предприятие неплатежеспособно: средства могут поступить на расчетные, валютные счета, в кассу в течение ближайших дней,

краткосрочные финансовые вложения легко превратить в денежную наличность. Постоянное кризисное отсутствие наличности приводит к тому, что предприятие превращается в "технически неплатежеспособное", это уже может рассматриваться как первая ступень на пути к банкротству;

б) отсутствие просроченной задолженности и задержки платежей;

в) несвоевременное погашение кредитов, а также длительное непрерывное пользование кредитами.

Низкая платежеспособность может быть как случайной, временной, длительной и хронической. Причинами этого могут быть:

- недостаточная обеспеченность финансовыми ресурсами;
- невыполнение плана реализации продукции;
- нерациональная структура оборотных активов;
- несвоевременное поступление платежей по контрактам;
- товары на ответственном хранении и др.

Указанные причины могут быть следствием:

1) низкой конкурентоспособности продукции предприятий, которая выражается в низких потребительских характеристиках товаров и в высоких ценах;

2) несвоевременном поступлении средств при продаже ликвидных товаров;

3) низкого удельного веса денежной составляющей в товарообороте в связи с бартерным характером товарных отношений между предприятиями;

4) просроченной дебиторской задолженности, которая является изъятым из оборота капиталом;

5) расходов на содержание ведомственного жилого фонда, оставшегося на предприятии, которые являются большой нагрузкой на финансовый организм предприятия;

6) задолженность предприятий перед организациями-монополистами, продающими электроэнергию, газ, тепло и воду;

7) неиспользуемых производственных, административных и бытовых помещений, которые также превратились в финансовую нагрузку, и тому подобное.

Ликвидность предприятия - это способность предприятия превращать свои активы в деньги для покрытия всех необходимых платежей по мере наступления их срока. Предприятие, оборотный капитал которого состоит преимущественно из денежных активов и краткосрочной дебиторской задолженности, обычно считается более ликвидным, чем предприятие, оборотный капитал которого состоит преимущественно из запасов.

Все активы предприятия в зависимости от степени ликвидности, то есть скорости превращения в средство платежа (денежные активы), можно условно подразделить на группы (табл.8.1).

Пассивы баланса можно сгруппировать по степени возрастания сроков погашения обязательств (табл. 8.2).

Предприятие считается ликвидным, если его оборотные активы (текущие активы) превышают его краткосрочные (текущие) обязательства. Для оценки

реальной степени ликвидности предприятия проводят анализ ликвидности его баланса. Ликвидность баланса предприятия определяется как степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Таблица 8.1 - Группировка активов предприятия в зависимости от степени их ликвидности

Активы предприятия в зависимости от степени ликвидности	Виды активов
Абсолютно ликвидные активы (АЛА)	суммы по всем статьям денежных активов, могут быть использованы для выполнения текущих расчетов немедленно (денежные активы и их эквиваленты, векселя полученные, текущие финансовые инвестиции (ценные бумаги))
Средне ликвидные активы(СЛА)	активы, для обращения которых в наличные средства требуется определенное время (запасы готовой продукции, товаров, пользующихся спросом, дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), прочие оборотные активы)
Достаточно ликвидные активы(ДЛА)	$ДЛА = АЛА + СЛА$
Активы, медленно реализуемые (АМР)	наименее ликвидные активы (запасы готовой продукции, товаров, не пользующихся спросом, дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), прочие оборотные активы, которые не используются по основному назначению)
Тяжело реализуемые активы (ТЛА)	активы, предназначенные для использования в хозяйственной деятельности в течение длительного периода времени (I раздел актива баланса)

Таблица 8.2 – Группировка статей пассива баланса по степени возрастания сроков погашения обязательств

Группы пассивов по степени возрастания сроков погашения обязательств	Статьи пассива баланса
Наиболее срочные обязательства (ТС)	кредиторская задолженность за товары, работы и услуги, расчеты по текущим обязательствам, прочие текущие обязательства
Краткосрочные пассивы (КСП)	краткосрочные кредиты банков и прочие займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты
Краткосрочный заемный капитал (ПКк)	$ПКк = ТС + КСП$
Долгосрочные пассивы (Псд)	(IV раздел пассива баланса)
Постоянные пассивы (ВК)	долгосрочные кредиты и прочие долгосрочные пассивы

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги по каждой группе активов и пассивов.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются условия:

$$АЛА \gg ТС$$

$$СЛА \gg КСП$$

$$АЛА \gg Псд$$

$$ТЛА \ll ВК$$

Если выполняются первые три неравенства, то есть текущие активы превышают внешние обязательства предприятия, то обязательно выполняется последнее неравенство, которое имеет глубокий экономический смысл: наличие у предприятия собственного оборотного капитала, то есть соблюдается минимальное условие финансовой устойчивости.

Невыполнение какого-либо из первых трех неравенств свидетельствует о том, что ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной. При этом недостаток активов по одной группе активов компенсируется их избытком по другой группе, хотя компенсация может быть лишь по стоимостной величине, поскольку в реальной платежной ситуации менее ликвидные активы не могут заменить более ликвидные.

Таблица 8.3 - Характеристика показателей ликвидности оборотных активов

Наименование показателя	Формула для расчета	Характеристика показателя	Значение, которое рекомендуется
Коэффициент общей ликвидности (Кзл)	$Кзл = \frac{ОА}{ПКк}$	отражает ту часть платежей, предприятие может осуществить, мобилизовав все свои оборотные активы (ОА)	> 1
Коэффициент промежуточной ликвидности (Кпл)	$Кпл = \frac{ДЛА}{ПКк}$	помогает оценить возможность погашения предприятием текущих обязательств(заемный капитал) в случае его критического положения, когда не будет возможности продать все запасы	0,7 - 0,8
Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал)	$Кал = \frac{АЛА}{ПКк}$	определяет ту часть платежей, которые могут быть погашены в ближайшее время(немедленно)	0,2-0,25
Коэффициент срочной ликвидности (Ктл)	$Ктл = \frac{АЛА}{ТЗ}$	Показывает возможность предприятия погасить срочные обязательства	> 1

Показатели ликвидности и финансовой устойчивости взаимодополняют друг друга и в совокупности дают представление о финансовом состоянии предприятия. Если у предприятия есть неблагоприятные показатели ликвидности, но оно сохраняет финансовую устойчивость, то у него есть шансы выйти из затруднительного положения. Но если неудовлетворительны и

показатели ликвидности, и показатели финансовой устойчивости, то такое предприятие - вероятный кандидат в банкроты.

Для целей общей оценки платежеспособности рекомендуется использовать следующие методики:

1. Методика диагностики платежеспособности Конона и Гольдера

$$Z = -(-0,16 \cdot K_1 - 0,22 \cdot K_2 + 0,87 \cdot K_3 + 0,10 \cdot K_4 - 0,24 \cdot K_5)$$

где K_1 - отношение суммы дебиторской задолженности и денежных средств к общей величине активов;

K_2 - отношение собственного капитала к общей величине капитала;

K_3 - отношение финансовых расходов (с.240, Ф№2) к товарообороту;

K_4 - отношение расходов на оплату труда персонала к чистой прибыли;

K_5 - отношение прибыли от обычной деятельности до налогообложения к заемному капиталу.

Шкала оценки

Значение Z	Вероятность получения платежей
+0,210	100
+0,180	90
+0,002	80
-0,026	70
-0,068	50
-0,087	40
-0,107	30
-0,131	20
-0,164	10

2. Методика кредитного скоринга. Суть этой методики заключается в том, что предприятия классифицируются по степени риска исходя из фактического уровня показателей финансовой устойчивости и рейтинга каждого показателя, выраженного в баллах на основе экспертных оценок. Простая скоринговая модель представлена в таблице. 8.4.

Для пересчета значений финансовых коэффициентов в баллы (Б) необходимо использовать формулу:

$$B_i = \Gamma_{nc}((\Gamma_{nc} - \Gamma_{nc+1}) / (Ni_{c-1} - Ni_c)) \times (Ki - Ni_c)$$

где: Γ_{nc} , - нижняя граница интервала класса, показателя, что соответствует фактическому значению, в баллах;

Γ_{nc+1} - нижняя граница интервала следующий класс за классом, что соответствует фактическому значению показателя, в баллах;

Ni_{c-1} - нижнее нормативное значение показателя в предыдущем классе, ед.изм.;

N_{ic} - нижнее нормативное значение показателя в соответствующем классе, ед.изм.

K_i - расчетное значение показателя, ед. изм.

Таблица 8.4 - Группировка предприятий на классы по уровню платежеспособности

Показатель	Границы классов согласно критериям				
	1 класс	2 класс	3 класс	4 класс	5 класс
Рентабельность совокупного капитала, %	30 и выше (50 баллов)	29,9-20 (49,9-35 балл)	19,9-10 (34,9-20 бал)	9,9-1 (19,9-5 бал)	меньше 1 (0 баллов)
Коэффициент текущей ликвидности	2 и выше (30 баллов)	1,99-1,7 (29,9-20 балл)	1,69-1,4 (19,9-10 бал)	1,39-1,1 (9,9-1 бал)	меньше 1 (0 баллов)
Коэффициент финансовой независимости	0, и выше (20 баллов)	0,69-0,45 (19,9-10 балл)	0,44-0,30 (9,9-5 бал)	0,29-0,20 (5-1 бал)	меньше 0,2 (0 баллов)
Границы классов	100 баллов и выше	99-65 баллов	64-35 баллов	34-6 баллов	0 баллов

Определив значения коэффициентов можно определить сумму баллов, на основании которой определяются границы классов финансовой устойчивости:

1 класс - предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющим быть уверенным в возврате заемного капитала;

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

3 класс - проблемные предприятия;

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

5 класс - предприятия высочайшего риска, практически несостоятельные.

Внешней формой несостоятельности предприятия является неплатежеспособность, то есть его неспособность своевременно расплачиваться по своим финансовым обязательствам. Внутренним содержанием несостоятельности в нормальной рыночной экономике является степень эффективности деятельности предприятия ниже определенного уровня.

Среди методических подходов анализа эффективности антикризисных мер выделяют расчет показателя экономической добавленной стоимости (economic value added – EVA).

Экономическая добавленная стоимость – это реальный экономический прибыль, принадлежит владельцам предприятия после вычета всех операционных расходов и финансовых расходов.

$EVA = (\text{доходность капитала} - \text{стоимость капитала}) \times (\text{инвестиционный капитал});$

$$EVA = NOPAT - WACC \times C,$$

$$EVA = (ROCE - WACC) \times C,$$

где NOPAT – чистая прибыль, тыс. руб.;

WACC = СтВКсерзв – средневзвешенная стоимость капитала, %.

C – инвестированный капитал (определяется как разница между совокупным капиталом и краткосрочными обязательствами по которым не выплачиваются проценты), тыс. руб.;

ROCE - рентабельность инвестированного капитала, %.

Экономический смысл данного показателя заключается в том, что экономическая добавленная стоимость (EVA®) возникает у предприятия в том случае, если за данный период времени удалось заработать доходность инвестированного капитала (ROCE) выше, чем норма доходности инвестора (WACC).

Возможны такие варианты:

1. Если $EVA > 0$, то это означает, что за определенный период наблюдается рост стоимости предприятия. Предприятие эффективно использовало имеющийся в его распоряжении капитал (как собственный, так и заемный). В этом случае капитал компании обеспечил норму возврата на вложенный капитал, установленный собственником предприятия, и принес дополнительный доход (добавленную стоимость). То есть, если $ROCE > WACC$, предприятию удалось заработать добавочную стоимость предприятия за определенный период. Предприятие обеспечило доходность, превышающую доходность, требуемую инвесторам (имеет место положительный SPRED доходности ($SPRED = ROCE - WACC$)).

2. Если $EVA = 0$, то это означает, что за определенный период отсутствует рост стоимости предприятия, но соблюдена норма доходности инвестора. Предприятие нормально использовало имеющийся в его распоряжении капитал. В этом случае капитал предприятия обеспечил только норму возврата на вложенный капитал, установленный собственником предприятия и не принес дополнительной прибыли (добавленной стоимости).

В этом случае $ROCE = WACC$, и предприятию не удалось заработать добавочную стоимость предприятия, но предприятие выполнило требования к барьерной ставки доходности инвестора, то инвестор за определенный период получил нужный ему уровень дохода. Предприятие обеспечило доходность равную доходности нужную инвесторам (нулевой SPRED).

3. Если $EVA < 0$, то это означает, что за определенный период отсутствует рост стоимости предприятия. Предприятие неэффективно использовало имеющийся в его распоряжении капитал. В этом случае капитал предприятия не обеспечил даже норму возврата на вложенный капитал, установленный собственником предприятия и не принес дополнительной прибыли (добавленной стоимости).

В этом случае $ROCE < WACC$, следовательно, предприятию не удалось заработать добавочную стоимость, так как доходность капитала инвестора,

обеспечена предприятием за определенный период оказалась меньше нужной ему барьерной ставки доходности. Предприятие заработало доходность меньшую, чем доходность, нужную инвестору (отрицательный SPRED).

Показатель EVA также является индикатором качества управленческих решений: постоянная положительная величина этого показателя свидетельствует об увеличении стоимости предприятия, тогда как отрицательная - о ее снижении. Увеличивая значение EVA, путем воздействия на факторы, которые являются составными финансовой модели предприятия, менеджеры предприятия могут увеличивать его стоимость.

По исследуемому предприятию необходимо выполнить **задания**

1. Провести обобщающую оценку экономической деятельности Предприятия и сделать выводы.

2. Проанализировать эффективность финансовой деятельности предприятия.

Исходная информация для проведения оценки эффективности финансовой деятельности Предприятия представлена в дополнительном материале.

Приведенная система показателей-индикаторов оценки ухудшения состояния финансово-хозяйственной деятельности предприятия может быть расширена с учетом особенностей его деятельности, целей диагностики и творческого подхода студента.

Для определения показателя EVA формируется табл.8.5. Расчеты показателя EVA за отчетного и предыдущих периодов представить в таблице 8.6. Для наглядности построить диаграмму, сделать выводы.

Таблица 8.5 - Исходные данные для расчета стоимости собственного капитала

Показатели	Условные обозначения.	Единицы измерения	Года					
			n-5	n-4	n-3	n-2	Прошлый	Отчетный
Безрисковая процентная ставка	r_f	%						
Коэффициент Ветта	β	коэф.						
Премия за риск	$(r_m - r_f)$							
Ставка налога на прибыль	$N_{пп}$	%						
Средний процент за кредит	$СтПКсерз$	%						

Стоимость собственного капитала можно рассчитать по формуле:

$$СтВКсерзв = R_e = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

где: **СтВКсерзв** или **R_e** – – средневзвешенная стоимость собственного капитала;

r_f - безрисковая ставка дохода;

β - коэффициент бета;

$СтКсер = r_m$ – стоимость капитала в среднем по рынку;

$(r_m - r_f)$ - рыночная премия.

Средневзвешенная стоимость инвестированного капитала рассчитывается по формуле:

$$\text{СтКсерзв}_{\text{ин}} = \text{WACC} = \text{СтВКсерзв} * d_{\text{ВК}} + \text{СтПКсерзв} * d_{\text{ПК}}$$

где: $\text{СтКсерзв}_{\text{ин}} = \text{WACC}$ средневзвешенная стоимость капитала;
 СтВКсерзв или R_e – средневзвешенная стоимость собственного капитала;

$d_{\text{ВК}}$ - доля собственного капитала в общей структуре капитала предприятия;

СтПКсерзв – средневзвешенная стоимость заемного капитала;

$d_{\text{ПК}}$ - доля заемного капитала в общей структуре капитала предприятия;

Для определения ключевых факторов увеличения рыночной стоимости Предприятия все финансовые факторы стоимости условно можно разделить на 4 группы:

- показатели, отражающие стратегическую эффективность предприятия;
- показатели, отражающие эффективность операционной деятельности;
- показатели, отражающие эффективность инвестиционной деятельности;
- показатели, отражающие эффективность финансовой деятельности (табл.8.7).

Таблица 8.6 - Расчет добавленной стоимости (EVA)

Показатели	Условные обозначения.	Единицы Измерения	Года					
			n-5	n-4	n-3	n-2	Прошлый	Отчетный
Капитал	К	тыс. руб.						
Текущие обязательства	ЗКР _{ПОТ}	тыс. руб.						
(беспроцентные текущие обязательства)	К _{ВИК}	тыс. руб.						
Инвестированный капитал	ВК	тыс. руб.						
Собственный капитал	$d_{\text{ВК}}$							
Удельный вес собственного капитала	ПК	тыс. руб.						
(в инвестированном)	$d_{\text{ПК}}$	%						
Заемный капитал	r_f	%						
Удельный вес заемного капитала	β	коэф.						
(в инвестированном)	r_m	%						
Безрисковая ставка процента	$V_{\text{ВК}}$	%						
Коэффициент Ветта	$V_{\text{ПК}}$	%						
	WACC	%						

Премии за риск	$V_{\text{КВИК}}$	тыс. руб.						
Стоимость собственного капитала	$N_{\text{ПП}}$	%						
Стоимость заемного капитала	NOPLAT	тыс. руб.						
Средневзвешенная стоимость капитала	EVA	тис. Грн						
Стоимость инвестированного капитала	ROCE	%						

Таблица 8.7- Факторы стоимости предприятия

Стратегический показатель EVA		
ФАКТОРЫ СТОИМОСТИ ПЕРВОГО УРОВНЯ		
Эффективность операционной деятельности NOPLAT	Эффективность инвестиционной деятельности ROI	Эффективность финансовой деятельности WACC
ФАКТОРЫ СТОИМОСТИ ВТОРОГО УРОВНЯ		
Объемы продаж и цена	Объемы и рентабельность инвестиций в деятельность	Ликвидность
Размер и удельный вес расходов	Объемы и рентабельность инвестиций в слияния и поглощения	Процентная ставка по кредитам
Продуктивность	Объемы и рентабельность инвестиций в НИОКР	Налоговая ставка
Номинальная налоговая ставка	Объемы и рентабельность инвестиций в брендинг	Финансовый рычаг

При этом увеличение стоимости предприятия возможно:

- за счет увеличения дохода от реализации и уменьшения величины затрат. Это может достигаться различными способами – через управление издержками (стратегия лидерства по затратам), повышение эффективности бизнес-процессов посредством реинжиниринга, посредством управления бизнес-портфелем и так далее (стратегия дифференциации), сокращение нерентабельных производств и т. п;

- путем расширения, за счет внедрения инвестиционных проекты, рентабельность которых превышает затраты на капитал, вовлеченный в реализацию такого проекта;

- пути повышения эффективности управление активами – продажа непрофильных, убыточных активов, сокращение сроков оборачиваемости дебиторской задолженности, запасов и т. д

- путем управления структурой капитала, что ведет к снижению средневзвешенной стоимости капитала, и, соответственно, к росту стоимости предприятия.

В пояснительной записке студент должен обобщить результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

8.2. Рыночная позиция предприятия

Рыночную позицию предприятия можно определить на основе проведения рейтинговой оценки состояния управления эффективностью финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, которая дает возможность определить слабые места во всей системе отношений существующей схеме управления предприятием. Рейтинговая оценка состояния управления эффективностью финансово-хозяйственной деятельностью предприятия целесообразна по двум причинам:

- во-первых, как внутренний инструмент, который определяет направления конструктивных усилий для повышения эффективности управления деятельностью предприятия;

- во-вторых, как инструмент принятия решения о перспективах развития предприятия.

Рейтинг - индивидуальный количественный показатель оценки каких-либо успехов объекта оценки в каком классификационном списке (рейтинг-листья), обобщенный, синтезированный показатель, который охватывает различные характеристики объекта оценки.

Итоговый рейтинговый показатель учитывает все важнейшие параметры (показатели) финансово-хозяйственной деятельности предприятия, т. е. хозяйственной активности в целом. При его расчете используются данные о ресурсный потенциал предприятия, рентабельность продаж, эффективность использования ресурсов, состоянии и размещении активов и другие показатели. Точная и объективная оценка экономического состояния не может базироваться на произвольном наборе показателей. Поэтому выбор и обоснование исходных показателей финансово-хозяйственной деятельности должны основываться на разработке комплексной системы показателей (или ССП), исходя из потребностей субъекта управления в аналитической оценке.

Задания для выполнения

1. Определить рейтинг Предприятия на региональном рынке товаров (услуг).

2. Выявить проблемы (узкие места) в управления эффективностью финансово-экономической деятельностью Предприятия.

Основные методы определения рейтинга приведены в приложении Н. Студент самостоятельно выбирает метод проведения рейтинговой оценки. Для осуществления рейтинговой оценки студент самостоятельно формирует систему показателей. Проведения рейтинговой оценки Предприятия за два года позволит определить изменения позиции Предприятия на рынке. Выводы по результатам проведения рейтинговой оценки являются основой для написания пояснительной записки и учитываются при выборе механизма антикризисного управления.

8.3. Определение масштаба кризиса финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Оценка масштабов кризиса финансово-хозяйственной деятельности предприятия проводится на основе предварительного анализа отдельных сторон кризисного развития предприятия (п.8.1, 8.2). При оценке масштабов кризиса состояния предприятия можно использовать такие принципиальные характеристики:

- устойчивое состояние финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- легкий кризис финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- глубокий кризис финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- катастрофа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

При необходимости каждая из этих характеристик может получить более углубленную дифференциацию.

Масштаб кризиса финансово-хозяйственной деятельности предприятия определяется на основе значения интегрального показателя, которой должен соответствовать таким требованиям:

— разработке интегрального показателя предшествует тщательный анализ и выбор важнейших показателей, которые характеризуют все (отдельные) аспекты деятельности предприятия (разработка комплексной системы показателей и сбалансированной системы показателей);

— отдельные показатели, отобранные для включения в интегральный показатель, не должны дублировать друг друга, поскольку это дублирование не только затрудняет экономическое обоснование полученных результатов, но может исказить их;

— все показатели необходимо привести к одинаковым единицам измерения, что обеспечивает возможность их математического объединения;

— если методика предназначена для внешних пользователей (кредиторов, инвесторов), все показатели должны исчисляться на базе информации финансовой отчетности предприятия.

Масштаб кризиса финансово-хозяйственной деятельности предприятия влияет результаты оценки вероятности банкротства.

Задания для выполнения

1. Осуществить интегральную оценку состояния финансово-хозяйственной деятельности Предприятия.

2. Определить масштаб кризиса финансово-хозяйственной деятельности Предприятия.

3. Оценить вероятность банкротства Предприятия.

Методика осуществления интегральной оценки состояния финансово-хозяйственной деятельности приведена в приложении П. Для осуществления интегральной оценки студент использует систему показателей, которая была сформирована при определении рейтинга Предприятия. При определении интегрального показателя (И) студент может сгруппировать показатели согласно бизнес-процессам, которые он считает более влиятельными на

эффективность управления финансово-хозяйственной деятельностью Предприятия.

Интегральный показатель рассчитывается за два года, что позволит определить изменение состояния финансово-хозяйственной деятельности Предприятия.

При определении вероятности банкротства Предприятия студент использует не менее пяти статистических методов, которые предложены в приложении Р. Обязательным методом определения вероятности банкротства является модель Бивера.

Результаты определения вероятности банкротства Предприятия следует обобщить, составив таблицу, форму которой студент разрабатывает самостоятельно.

Определение масштаба кризиса финансово-хозяйственной деятельности Предприятия основывается на значении интегрального показателя и результатах анализа вероятности банкротства на основе шкалы оценивания (табл. 8.8).

Шкала оценивания составляется путем обоснования интервалов значений интегрального показателя оценки состояния финансово-хозяйственной деятельности предприятия (И). Величина интервала (¥) значений для определения масштаба кризиса состояния финансово-хозяйственной деятельности рассчитывается на основе минимального и максимального значения И по формуле:

$$\text{¥} = \frac{I_{\max} - I_{\min}}{1 + 3,32 \times \text{Lg}N},$$

Где N - количество наблюдений.

Если динамический ряд состоит из двух элементов (например, два года) то интервал определяется по формуле:

$$\text{¥} = \frac{I_{\max} - I_{\min}}{n},$$

где n - количество интервалов

Таблица 8.8 - Шкала определения

Масштаб кризиса финансово-хозяйственной деятельности предприятия	Диапазон изменений интегрального показателя и значения показателя вероятности банкротства	Способ реагирования
Устойчивое состояние	$I_{\max} < I$, вероятность банкротства отсутствует	Сохранение и укрепление состояния финансово-хозяйственной деятельности
Легкий кризис	$I_{\min} + 2\text{¥} < I \leq I_{\min} + 3\text{¥}$, существует вероятность банкротства	Нормализация текущей финансово-хозяйственной деятельности
Глубокий кризис	$I_{\min} + \text{¥} < I \leq I_{\min} + 2\text{¥}$, вероятность банкротства высокая	Полное использование внутренних механизмов стабилизации финансово-хозяйственной

		деятельности
Катастрофа	$I \leq I_{\min}$, вероятность банкротства очень высокая	Поиск эффективных форм санации (при неудаче - ликвидация)

Выводы по результатам определения масштаба кризиса является основой для написания пояснительной записки и учитываются при выборе механизма антикризисного управления.

8.4. Стратегические цели укрепления состояния финансово-хозяйственной деятельности предприятия и повышения его стоимости

В современной экономической литературе используются различные подходы к периодизации жизненного цикла предприятия и жизненного цикла конкурентного преимущества (приложение С). Стадия жизненного цикла предприятия учитывается при определении базовой стратегии.

Использование определенной стратегии в условиях отечественного рынка требует учета особенностей финансово-экономической деятельности предприятия. Все факторы, влияющие на выбор стратегии можно подразделить на контролируемые (внутренние) и неконтролируемые (внешние) со стороны предприятия. К неконтролируемым относят факторы внешней среды (PEST-факторы) и факторы микросреды косвенного воздействия, к контролируемым – внутренние процессы на предприятии.

Существует три базовых стратегий: роста, стабилизации, сокращения. Период стабилизации включает стадии ранней зрелости и зрелости. Он направлен на обеспечение сбалансированности между текущим конкурентным статусом предприятия и уровнем использования его торговой площади. Период стабилизации характеризуется стабильными показателями рентабельности продаж. Он требует достижение стабильных и высоких показателей рентабельности капитала, характеризующих эффективность инвестиционной деятельности предприятия. При этом целесообразно определять доходность активов, отдельных их частей, а также источников их формирования. В этом периоде жизненного цикла целесообразно применять стратегии сохранения темпов роста прибыли с учетом инфляции. Такая стратегия управления предприятием предусматривает закрепление положительных изменений уровня стратегического управления доходностью, что требует программирования положительных сдвигов в объемах товарооборота и в уровнях запаса экономической безопасности и не исключает альтернативных путей недопущения убыточности.

Характер стратегии («защитная стратегия», «консервативная стратегия», «агрессивная стратегия», «конкурентная стратегия») определяется на основе SPACE-метода.

Задания для выполнения

1. Определить стадию жизненного цикла Предприятия.
2. Обосновать базовую стратегию развития Предприятия.

3. Определить характер стратегии Предприятия на основе SPACE-метода.

При определении стадии жизненного цикла Предприятия студент самостоятельно выбирает подход и метод.

Наиболее целесообразным для определения жизненного цикла Предприятия целесообразно использовать бальный метод. Оценка характеристики жизненного цикла Предприятия студент может оформить в форме таблицы, которая предлагается (табл. 8.12).

Для оценки жизненного цикла Предприятия бальным методом студент должен на основе проанализированных показателей финансово-хозяйственной деятельности выбрать показатели, которые наиболее полно характеризуют состояние и особенность деятельности Предприятия.

Для определения баллов по отобранным показателям необходимо темпы прироста перевести в коэффициенты путем их деления на 10.

Средняя оценка показателей деятельности предприятия определяется как среднеарифметическая от суммы баллов за анализируемый периодами:

$$\bar{M} = \frac{\sum B_i}{m},$$

где B_i – баллы по i -тым периодом анализа;

i – период анализа;

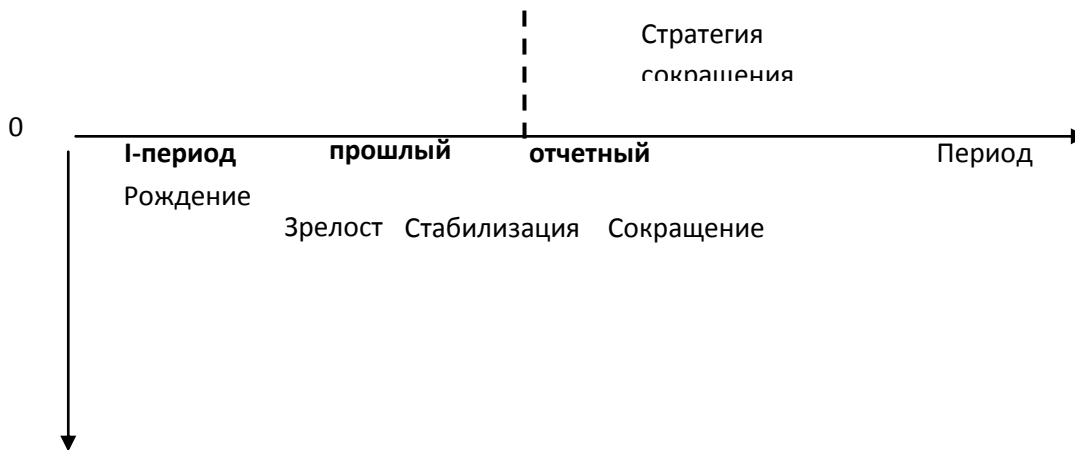
m – количество показателей.

Таблица 8.12 – Оценка жизненного цикла Предприятия

Показатели	n-i	Прошлый год	Отчетный год	Темп прироста		Баллы	
				Прошлый / (n-i)	Отчетный / Прошлый	Прошлы й год	Отчетный год
1.							
2.							
M							
Средняя оценка показателей деятельности предприятия							

После определения средней оценки показателей деятельности предприятия строится диаграмма определения жизненного цикла Предприятия, форма которого представлена на рис. 8.3.





-10 Рис. 8.3. Определение стадии жизненного цикла Предприятия

При определении базовой стратегии развития Предприятия необходимо учесть стадию жизненного цикла Предприятия. Поскольку каждой стадии жизненного цикла предприятия соответствует соотношение изменений факторов, влияющих на финансово-хозяйственную деятельность, целесообразно воспользоваться данным таблицы 8.13.

Для определения характера базовых стратегий Предприятия («защитная стратегия», «консервативная стратегия», «агрессивная стратегия», «конкурентная стратегия») провести анализ с помощью SPACE-метода.

Значения координат точек P1 и P2 рассчитать, используя данные таблицы И.7, которая есть на электронном носителе информации: P1(x1;y2) и P2(x2;y1)

- в системе координат построить треугольник, вершинами которого будут:
 - начало координат,
 - точка P1 (x1;y2),
 - точка P2 (x2;y1) .
- характер базовой стратегии определить в соответствии размещения треугольника в определенном квадранте системы координат.

Выводы по результатам обоснования стратегических целей Предприятия является основой для написания пояснительной записки и учитываются при выборе механизма антикризисного управления.

Таблица 8.13 - Схема выбора оптимальной стратегии управления финансово-хозяйственной деятельностью торговых предприятий с учетом соотношения факторов влияния на нее

Соотношение изменений факторов, влияющих на финансово-хозяйственную деятельность	Стадия жизненного цикла	Вид стратегии управления финансово-хозяйственной деятельностью
$Z_p > Z_t > Z_{vo} > Z_{fo} > Z_{ch}$	развитие	Сохранение темпов роста с учетом инфляции
$Z_p < Z_t > Z_{vo} > Z_{fo} > Z_{ch}$		

$Z_{п>}Z_{т<}Z_{во>}Z_{фо>}Z_{ч}$		Достижения целевой прибыли
$Z_{п>}Z_{т>}Z_{во<}Z_{фо>}Z_{ч}$		
$Z_{п>}Z_{т>}Z_{во>}Z_{фо<}Z_{ч}$		
$Z_{п>}Z_{т>}Z_{во<}Z_{фо<}Z_{ч}$	стабилизация	Обеспечение минимального уровня рентабельности
$Z_{п>}Z_{т<}Z_{во>}Z_{фо<}Z_{ч}$		
$Z_{п>}Z_{т<}Z_{во<}Z_{фо>}Z_{ч}$		
$Z_{п<}Z_{т<}Z_{во>}Z_{фо>}Z_{ч}$		
$Z_{п<}Z_{т>}Z_{во<}Z_{фо>}Z_{ч}$		
$Z_{п<}Z_{т>}Z_{во>}Z_{фо<}Z_{ч}$		
$Z_{п>}Z_{т<}Z_{во<}Z_{фо<}Z_{ч}$	Выживание	Достижения безубыточности
$Z_{п<}Z_{т>}Z_{во<}Z_{фо<}Z_{ч}$		
$Z_{п<}Z_{т<}Z_{во>}Z_{фо<}Z_{ч}$		
$Z_{п<}Z_{т<}Z_{во<}Z_{фо>}Z_{ч}$		
$Z_{п<}Z_{т<}Z_{во<}Z_{фо<}Z_{ч}$		

8.5. Определение механизмов стабилизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится широкому использованию внутренних механизмов стабилизации хозяйственно-финансовой деятельности предприятия. Это связано с тем, что успешное применение этих механизмов позволяет не только снять угрозу банкротства, но и в значительной мере избавить предприятие от зависимости использования заемного капитала, ускорить темпы его экономического развития.

Стабилизация финансово-хозяйственной деятельности предприятия в условиях снижения ее эффективности и ухудшению финансовой устойчивости осуществляется по этапам:

- 1) Повышение рентабельности собственного капитала.
- 2) Устранение неплатежеспособности.
- 3) Восстановление финансовой устойчивости (финансового равновесия).
- 4) Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Каждому этапу стабилизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия соответствуют определенные внутренние механизмы, которые принято подразделять на оперативный, тактический и стратегический.

1. Оперативный механизм стабилизации финансово-хозяйственной деятельности, основанный на принципе "отсечения лишнего", является защитной реакцией предприятия на неблагоприятное развитие и лишен каких-либо наступательных управленческих решений.

Основным содержанием оперативного механизма стабилизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия является обеспечение балансировки денежных активов и краткосрочных финансовых обязательств предприятия, достигаемое различными методами в зависимости от условий реального состояния финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Таким образом, Оперативный механизм стабилизации финансово-хозяйственной деятельности является системой мер, направленной с одной стороны, на уменьшение размера текущих внешних и внутренних финансовых обязательств предприятия в краткосрочном периоде с другой стороны, - на увеличение суммы денежных активов, обеспечивающих срочное погашение этих обязательств.

Принцип "отсечения лишнего", который является основой этого механизма, определяет необходимость сокращения размеров как текущих потребностей (вызывающих соответствующие финансовые обязательства), так и отдельных видов ликвидных активов (с целью их срочной конверсии в денежную форму).

Однако в любом случае нужно обеспечивать ускоренное сокращение размера краткосрочного заемного капитала, ускоренной ликвидности оборотных активов, ускоренного частичного дезинвестирования необоротных активов.

Цель этого этапа стабилизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия считается достигнутой, если устранена текущая неплатежеспособность предприятия, то есть объем поступления денежных средств превысил объем неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде. Это означает, что угроза ухудшения финансово-хозяйственной деятельности предприятия в текущем отрезке времени ликвидирована, хотя и носит отложенный характер.

2. Тактический механизм финансовой стабилизации, используя отдельные защитные мероприятия, в преимущественном виде представляет наступательной тактикой, направленной на перелом неблагоприятных тенденций развития финансово-хозяйственной деятельности предприятия (принцип «сжатия предприятия»).

Тактический механизм стабилизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия является системой мероприятий, направленных на достижение точки финансового равновесия предприятия в предстоящем периоде. Принципиальная модель финансового равновесия предприятия имеет следующий вид

$$Пч_0 + АМВ + \Delta АК + \Delta ВФР_{п} = \Delta I_{вк} + ДВФ + ПУП + СП + \Delta РФ$$

где $Пч_0$ - чистая операционная прибыль предприятия;

АМВ - сумма амортизационных отчислений;

$\Delta АК$ - сумма прироста акционерного (паевого) капитала при дополнительной эмиссии акций (увеличении размеров паевых взносов в уставный фонд);

$\Delta ВФР_{п}$ - прирост собственных финансовых ресурсов за счет прочих источников; прирост объема инвестиций, финансируемых за счет собственных источников;

ΔI_{BK} - прирост объема инвестиций, финансируемых за счет собственных источников;

ДВФ - сумма дивидендного фонда (фонда выплат процентов собственникам предприятия на вложенный капитал);

ПУП - объем программы участия наемных работников в прибыли (выплат за счет прибыли);

СП - объем социальных, экологических и других внешних программ предприятия, финансируемых за счет прибыли;

$\Delta P\Phi$ — прирост суммы резервного (страхового) фонда предприятия.

В упрощенном виде модель финансового равновесия предприятия, к достижению которой предприятие стремится в кризисной ситуации, может быть представлена в следующем виде:

$$ВФР_M = ВФР_H$$

где $ВФР_M$ – возможный объем генерирования собственных финансовых ресурсов предприятия;

$ВФР_H$ необходимый объем потребления собственных финансовых ресурсов предприятия.

С учетом возможных объемов генерирования и расходования собственных финансовых ресурсов варианты моделей финансового равновесия могут быть выражены графически (рис.8.4).

Из приведенной схемы видно, что линия финансового равновесия предприятия проходит через квадранты А1, А5 и А9. Эти квадранты называются "Полями финансового равновесия", так как в них необходимый объем потребления собственных финансовых средств (инвестируемых в прирост оборотных и необоротных активов и расходуемых в процессе непроизводительного использования прибыли) практически соответствует объему собственных финансовых ресурсов, генерируемых.

В условиях кризисного развития восстановление финансовой устойчивости возможно лишь при нахождении предприятия в квадрантах А2; А3 и А6 (при этом наиболее высокие темпы такого восстановления будут в квадранте А3. Во всех этих квадрантах объем генерирования собственных финансовых ресурсов превышает объем дополнительного их потребления, что позволяет предприятию снизить удельный вес заемного капитала используется. Эта модель антикризисного управления базируется на неравенстве

$$ВФР_M > ВФР_H.$$

Варианты моделей финансового равновесия предприятия в долгосрочном периоде		Возможный уровень генерирования собственных финансовых ресурсов		
		Низкий	Средний	Высокий
Необходимый уровень потребления собственных финансовых ресурсов в процессе развития	Низкий	А1	А2	А3
	Средний	А4	А5	А6
	Высокий	А7	А8	А9

Условные обозначения:


-  - линия финансового равновесия
- серые квадранты – зона повышения финансовой устойчивости
- заштрихованы квадранты – зона снижения финансовой устойчивости

Рис.8.4. Матрица финансового равновесия

Что касается квадрантов А4; А7 и А8, то продолжительное нахождение в них будет способствовать дальнейшему углублению ухудшения состояния финансово-хозяйственной деятельности предприятия (особенно в квадранте А7), поскольку в этом случае его экономическое развитие будет сопровождаться дальнейшим возрастанием удельного веса заемного капитала, а соответственно и снижением финансовой устойчивости.

Какие бы меры не принимались в процессе использования тактического механизма финансовой стабилизации предприятия, все они должны быть направлены на обеспечение неравенства..

Цель этого этапа стабилизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия считается достигнутой, если предприятие вышло на рубеж финансового равновесия, предусматриваемый целевыми показателями финансовой структуры капитала и обеспечивающий достаточную его финансовую устойчивость.

Стратегический механизм стабилизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия является исключительно наступательной стратегией его развития, обеспечивающую оптимизацию необходимых параметров деятельности, подчиненную целям ускорения всего экономического роста предприятия.

Стратегический механизм стабилизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия является системой мероприятий, направленных на поддержание достигнутого финансового равновесия предприятия в длительном периоде. Этот механизм базируется на использовании модели устойчивого экономического роста предприятия, обеспечиваемого основными параметрами его финансовой стратегии.

Все механизмы стабилизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия можно сгруппировать в блоки, согласно направленности их действия.

1. Механизмы стабилизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия, направленные на реорганизацию долга (без изменения статуса предприятия, его организационно-правовой формы, состава собственников):

- погашение долга предприятия за счет целевого банковского кредита (получения новых кредитов);

- выпуск облигаций (или других долговых ценных бумаг) под гарантию поручителя;

- перевод долга на другое юридическое лицо (гаранта, поручителя).

2. Механизмы стабилизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия, направленные на реорганизацию предприятия (изменение организационно-правовой формы предприятия и состав его владельцев):

слияние; поглощение; выделение, разделение; преобразование в открытое акционерное общество; передача в аренду; приватизация (табл.8.14).

Таблица 8.14 - Разновидности реорганизации предприятий

№ п/п	Форма реорганизации	Передача прав и	Обязательные условия реорганизации
1	Слияние $A + B = Z$	Обязанностей	1. На основании решения общего собрания акционеров большинством в 3/4; единогласно - в ООО, производственном кооперативе 2. Предоставление права голоса владельцам привилегированных акций 3. Предоставление права требовать выкупа акций обществом по рыночной цене 4. Уведомление кредиторов 5. Возникновение права у кредиторов требовать прекращения досрочного исполнения обязательств, возмещения убытков 6. Составление передаточного акта баланса, по которым распределяется имущество
2	Присоединение + B $= B$	Полностью от A и B	
3	Разделение $A = B + Z$	Полностью от A	
4	Отделение $A = A + B$	Полностью от A в соответствии с	
5	Преображение АТ = ТОВ или $ТОВ = АТ$	баланса, по которым распределяется имущество	

3. Меры, направленные на реструктуризацию баланса предприятия с целью восстановления платежеспособности, связанные с поиском собственных источников денежных средств за счет иммобилизации материальных активов предприятия, в объемах и сроках, необходимых для расчета по обязательствам. Источником получения денежных поступлений может быть:

- реализация части основных фондов;
- продажа объектов незавершенного строительства;
- рефинансирование дебиторской задолженности;
- ускорение инкассации дебиторской задолженности.
- обеспечение роста товарооборота;
- обеспечение повышения рентабельности хозяйственной деятельности;
- поиск и мобилизация резервов экономии затрат на осуществление деятельности;
- высвобождение оборотного капитала за счет оптимизации товарных запасов;
- ускоренного продажи неиспользованного оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке;
- увеличение периода товарного (коммерческого) кредита, предоставляемого поставщиками.

4. Механизмы стабилизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия, предусматривающих участие кредиторов. Проведение переговоров и заключение договоров с кредиторами имеет целью решения триединой задачи:

- во-первых, снижение срочности выполнения внешних обязательств;
- во-вторых, пересмотр условий кредитования (срока платы по обязательствам; нормы процента за пользование кредитами; механизма начисления процентов за пользование кредитами; размера и механизма

штрафных санкций; формы погашения долгов (взаимозачет, погашение материальными ценностями) и т.п.;

- в-третьих, ограничение темпов роста долга.

5. Механизмы стабилизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия, направленные на повышение эффективности основной хозяйственной деятельности предприятия

- совершенствование управления торгово-технологическим процессом,

- изменение технологической основы предприятия (закупки и организации продажи товаров),

- оптимизация структуры товарооборота с целью исключения неприбыльных видов,

- уценки товаров, спрос на которые снизился или совсем не пользуются спросом;

- диагностика системы управления кадровым потенциалом;

- диагностика способности персонала к инновациям,

- товарной и региональной диверсификации деятельности, изменения целевой ориентации на определенный сегмент рынка или вид продукции,

- повышение эффективности системы сбыта, использования производственных ресурсов и др.,

- сокращение текущих расходов,

- высвобождение средств из ранее реализованных проектов, которые признаны как неэффективные или такие, что не соответствуют текущему положению дел для устранения текущих ликвидных затруднений предприятия,

- передачи прав собственности (продажа паев внешним инвесторам) для получения денежных поступлений,

- увеличения размера ценовой скидки при осуществлении наличного расчета за реализуемую продукцию.

Определения механизмов стабилизации финансово-хозяйственной деятельности Предприятия основывается на результатах анализа, выполненного в п.8.1-8.4. Информация для расчета влияния выбранных механизмов стабилизации с целью укрепления финансово-хозяйственной деятельности Предприятия на плановые показатели формируется по результатам анализа и с использованием дополнительного информационного обеспечения.

Для разработки плана укрепления финансово-хозяйственной деятельности Предприятия целесообразно выбирать несколько механизмов, в случае их недостаточности, возвращаться и выбирать еще, или менять их на другие. Если выбраны механизмы, направленные на реорганизацию предприятия (в частности проведения слияния или поглощения предприятий), выделяются и описываются мотивы осуществления слияния или поглощения. Перечень возможных мотивов представлены на рис. 8.5. Форму обоснования выбранных мотивов для осуществления слияния или поглощения предприятий студент выбирает самостоятельно.

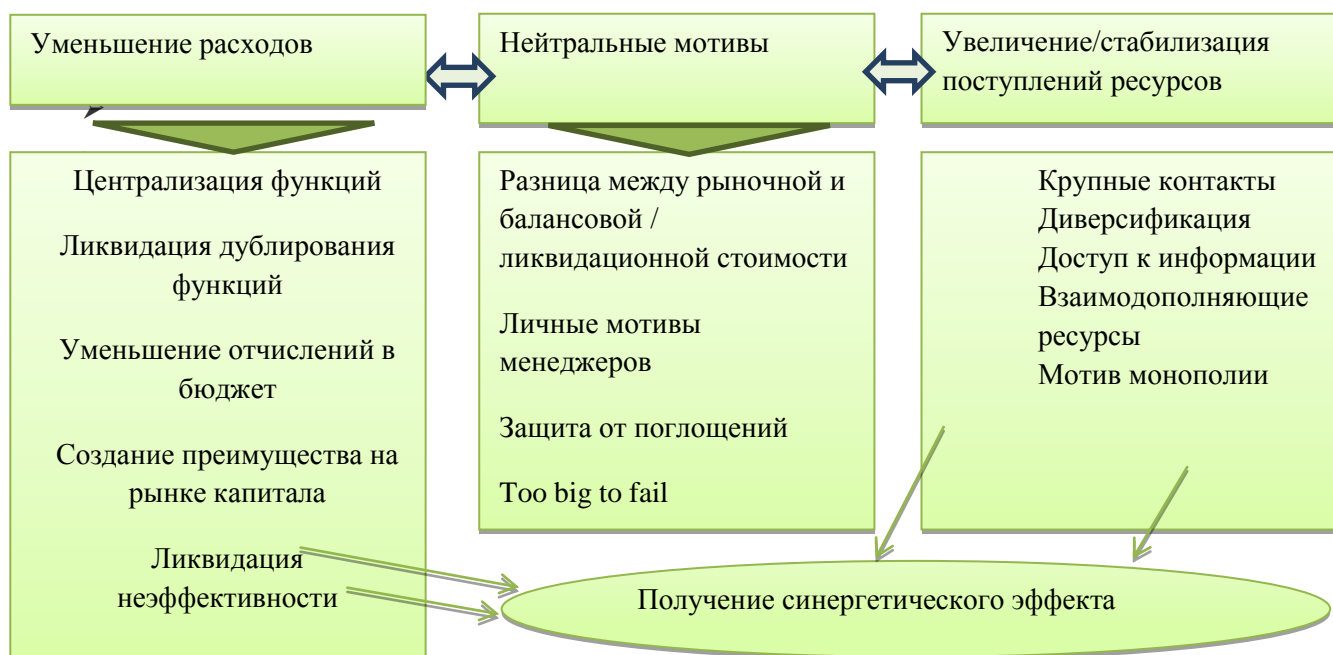


Рис. 3.5 Структура основных мотивов слияния или поглощения предприятий

Сформированные мотивы и определенные виды слияния или поглощения предприятий используются для построения матрицы стратегических намерений по источникам и сферам выгод, форма которой представлена на рис. 8.6.

Источниками выгод могут быть:

- снижение затрат (уменьшение затрат на 1 тыс. руб. товарооборота за счет объединения операций (бизнес-процессов));
- потенциал (взаимный обмен опытом и практическое применение новых умений, навыков и технологий);
- синергия (операционная, финансовая).

Сферы выгод выделяют:

- на уровне отдельных операций (бизнес-процессы, организационная структура, информационные и коммуникационные технологии, инфраструктура, управленческие системы, культура);
- на уровне ассортимента товаров;
- на уровне рынков, на которых предприятие предлагает свои товары (доступ к клиентам, выход на новые рынки, расширение).

Сфера выгод	Рынки			
	Продукты			
	Операции			
		Снижение затрат	Потенциал	Синергия
	Источники выгод			

Рис. 8.6. Матрица стратегических намерений

При проведении анализа совместительства Предприятия с предприятиями-конкурентами по основным составляющим операционной бизнес-модели объединенного предприятия студент пользуется информацией, которая отражена на рис. 8.7.

Основными составляющими операционной бизнес-модели объединенного предприятия являются:

- бизнес-процессы (закупка, маркетинг, продажи, научные исследования и разработки, финансы, управление информацией).
- организационная структура.
- культура.
- система управления (контроль).
- инфраструктура (географическое расположение).

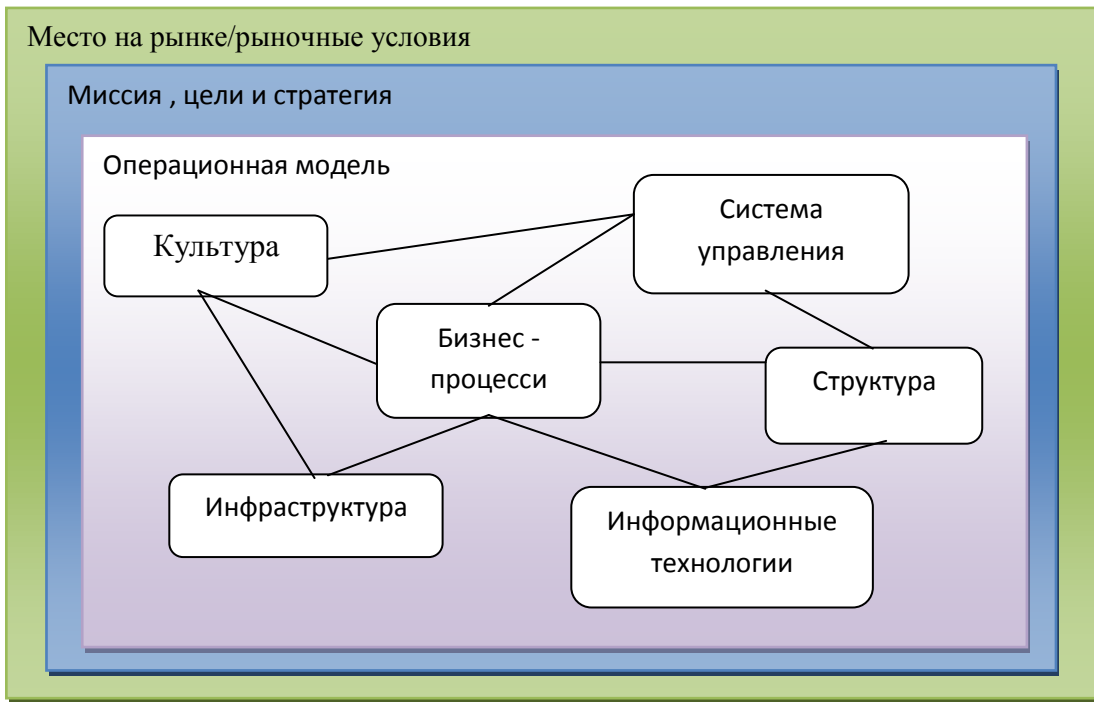


Рис. 8.7. Операционная бизнес-модель при слиянии или поглощении предприятий

9. ОБОСНОВАНИЕ ПЛАНА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

9.1. Обоснование и определение объема деятельности предприятия

Плановый объем и структура товарооборота предприятия являются исходными для планирования и прогнозирования всех других показателей хозяйственной деятельности предприятия – дохода от реализации, издержек обращения, прибыли, потребности в ресурсах и капитале. Поэтому планирование розничного товарооборота, его объема и структуры, является наиболее ответственным этапом финансово-хозяйственной деятельности предприятий торговли и ресторанного хозяйства в целом.

Задания для выполнения:

1. Определить плановый объем товарооборота Предприятия, учитывая те изменения, которые предусматривает выбранный механизм антикризисного управления.

2. Определить плановую структуру товарооборота Предприятия.

3. Определить плановый размер товарных запасов Предприятия.

4. Определить плановый размер поступления товаров Предприятия.

Планирование показателей провести учетом изменений, которые предусматривают выбранные механизмы антикризисного управления. При определении планового объема товарооборота, его структуры, запасов студент использует результаты анализа этих показателей, самостоятельно выбирает метод планирования.

При обосновании показателей плана товарооборота студент может творчески подходить к выполнению задания и предлагать самостоятельно пути повышения товарооборота.

9.2. Разработка плана финансирования инвестиций

Для разработки плана финансирования капитальных инвестиций необходимо определить планируемый объем прироста основных фондов и нематериальных активов предприятия в разрезе их видов, что обеспечивает прирост объема его хозяйственной деятельности.

Капитальные инвестиции включают стоимость:

- всех видов строительных работ;
- оборудование;
- затраты на монтаж и транспортировку оборудования;
- расходы на реконструкцию помещений и сооружений;
- затраты на приобретение новых технологий и других нематериальных активов;
- дополнительные затраты на техническое переоснащение смежных участков, вызванных внедрением новой техники.

При разработке данного плана учесть, что основными источниками финансирования инвестиций предприятия на обновление необоротных активов являются собственные средства предприятия: амортизационный фонд, чистая прибыль и мобилизация внутренних резервов, которые накапливаются в течение всего срока службы основных средств в виде амортизационных отчислений или целевых фондов. Источником финансирования инвестиций на прирост оборотных активов являются собственные финансовые ресурсы, то есть чистая прибыль. Амортизационный фонд является важным источником финансирования инвестиций, поэтому важно выбрать такую амортизационную политику, которая позволит предприятию получить наибольший эффект. Амортизационная политика отражает следующие принципиально важные положения: метод начисления амортизации и нормы амортизационных отчислений.

Задания для выполнения:

1. Определить потребность в капитальных инвестициях в плановом периоде.
2. Определить оптимальную структуру источников финансирования капитальных инвестиций.
3. Составить план капитальных инвестиций.
4. Определить эффективность инвестиций.

Если студент выбирает вариант антикризисного оздоровления предприятия, который требует инвестиций, то он использует следующие методические указания.

Потребность в капитальных инвестициях в плановом периоде определяется путем поэтапных расчетов.

Капитальные инвестиции в строительно-монтажные работы (КиБ) определяются по формуле:

$$КиБ = КиПит_С \times S$$

где КиПит_С – капитальные инвестиции в строительно-монтажные работы удельные на 1м²,

S – площадь строения, которая ремонтируется или строится, м².

Стоимость оборудования определяется по рыночным оптово-отпускным ценам (Цов), действующих на момент выполнения расчета.

Стоимость затрат на монтаж и транспортировку оборудования (Втр) определяется по норме расходов (Nтр), что устанавливается в процентах к оптово-отпускной цене (Цов) и зависит от сложности монтажа проектируемого оборудования. На отдельный вид оборудования затраты на монтаж и транспортировку оборудования рассчитываются по формуле:

$$Втр_i = Цов_i \times Nтр_i / 100$$

Общая стоимость оборудования определяется по формуле

$$КиОбл = \sum_{i=1}^n (Ц_{Обi} \times Qi + В_{ТРi})$$

➤ При определении структуры источников финансирования капитальных инвестиций следует учесть размер собственного капитала, и размер необходимого заемного капитала.

➤ В первом плановом году следует учесть, если студент будет считать это целесообразным, такие собственные источники: доходы от реализации оборотных активов, резервный фонд, амортизационные отчисления. Остальные ресурсы будут привлекаться извне.

➤ Результаты расчетов плана капитальных инвестиций следует оформить таблицами 9.1 – 9.3, форма которых предлагается.

Таблица 9.1 - План капитальных инвестиций предприятия на n-й год
(пример условный)

№	Виды капитальных вложений	Сумма, тыс. руб.	% к сумме	№	Источники финансирования капитальных вложений	Сумма, тыс. руб.	% к сумме
1.	Капитальные вложения в строительно-монтажные работы				Экономия за счет снижения себестоимости строительно-монтажных работ		
2.	Капитальные вложения на приобретение оборудования				Денежные средства учредителей, дополнительно инвестируются		
	Капитальные вложения на приобретение новой технологии			3.	Чистая прибыль		
Резервный фонд							
Амортизационный фонд							
Краткосрочный кредит							
	ВМЕСТЕ:			4.	ВМЕСТЕ:		

Таблица 9.2 - План ввода в действие основных фондов по предприятию в n-м году (пример условный)

Наименование показателей	Дата введения	Сумма, тыс. руб.
Ввод в эксплуатацию помещения после ремонта	01.06. n-го года	
Ввод в эксплуатацию розвантажувача	15.01. n-го года	
Освоение новой технологии учета товарных запасов	01.03. n-го года	
Приобретение офисной мебели и компьютерной техники	15.01. n-го года	
.....		
Всего		

Таблица 9.3 - План ввода в действие производственных мощностей по предприятию в n-м году (пример условный)

Наименование показателей	Дата введения	Единицы измерения	Количество
Ввод в эксплуатацию помещения после ремонта	01.06. n-го года	м ²	

Ввод в эксплуатацию погрузчика	15.01. n-го года	единиц	
Освоение новой технологии учета товарных запасов	01.03. n-го года	операций	
Приобретение офисной мебели и компьютерной техники	15.01. n-го года	единиц	
.....			
Всего			

9.3. Составление графика погашения кредита и обязательств по его использованию

Заемный капитал является неотъемлемым источником финансовых ресурсов предприятия, применение которого повышает рентабельность собственного капитала, способствует расширению объемов деятельности предприятия. Заемный капитал бывает долгосрочный и краткосрочный.

Привлечение заемного капитала осуществляется на разных условиях.

Условия выплаты процентов:

- авансовый платеж всей суммы процентов при предоставлении кредита;
- платеж суммы процентов равными частями: 50% авансом и 50% при погашении долга;
- платеж всей суммы процентов в конце кредитного периода;
- платеж суммы процентов ежемесячно с суммы долга;
- платеж суммы процентов ежемесячно равными долями;
- платеж суммы процентов из суммы погашения долга.

Условия погашения основного долга:

- единовременный платеж в конце кредитного периода;
- платеж равными частями в конце выбранного интервала (месяц, квартал, полугодие);
- платеж равными частями в конце выбранного интервала с учетом льготного периода для погашения долга – 6 месяцев;
- погашение долга дифференцированной суммой, увеличивается к концу кредитного периода.

Составляющей заемного капитала является кредиторская задолженность. Кредиторская задолженность является источником формирования финансовых ресурсов предприятия, дебиторская направлением размещения и использования финансовых ресурсов.

Формами дебиторской и кредиторской задолженности могут быть денежная, материальная и вексельная (табл.9.4).

Кредиторская задолженность в виде полученных авансов от покупателей является реальным источником формирования финансовых ресурсов предприятия. Например, предприятие получило аванс (источник финансовых ресурсов), который может использовать на собственные нужды (размещение и использование финансовых ресурсов). Однако остается незагруженной продукция, которая также является направлением размещения и использования финансовых ресурсов. То есть, предприятие получает денежные средства за

продукцию, которая не отгружена, и использует их на свои цели. Одновременно происходят следующие стадии кругооборота финансовых ресурсов: “размещение (производство продукции, предприятие должно отгрузить)” – “формирование источника (авансы полученные)”. В случае использования авансов на собственные потребности стадия кругооборота завершается использованием финансовых ресурсов (использование авансов на собственные нужды).

Таблица 9.4 - Формы дебиторской и кредиторской задолженности

Актив	Пассив
Направление размещения и использования финансовых ресурсов	Источник финансовых ресурсов
Дебиторская задолженность	Кредиторская задолженность
Вексельная форма	Вексельная форма
Товарная форма. Предприятие реализует товары в кредит, то есть с отсрочкой платежа. Предприятие отгрузило продукцию и ждет получения оплаты от контрагента.	Товарная форма. Предприятие купило сырье, материалы, прочее в кредит. Предприятие получило продукцию и должно уплатить средства контрагенту.
Денежная форма, в том числе: выданные авансы. Предприятие выдало авансы и ждет получения продукции, которую его контрагент виноват.	Денежная форма, в том числе: полученные авансы. Предприятие получило авансы и должно отгрузить продукцию контрагенту

Другие виды кредиторской задолженности в денежной форме (перед бюджетом, работниками, и др.) определенное время также являются источниками финансовых ресурсов предприятия, при условии, что в распоряжении предприятия имеются такие денежные средства.

Особенностью кредиторской задолженности за товары, работы и услуги является одновременность возникновения источников финансовых ресурсов и направлений их размещения, то есть в отличие от кредиторской задолженности в денежной форме одновременно происходят следующие стадии кругооборота финансовых ресурсов: “размещение (производство продукции, предприятие должно отгрузить)” – “формирование источника (стоимость полученного сырья, материалов, электроэнергии и т. п)” – “использованием финансовых ресурсов (использование сырья, материалов, электроэнергии в производственном процессе)”. Например, предприятие получило сырье и использует его для производства своей продукции.

Таким образом, реальным источником формирования финансовых ресурсов предприятия можно считать кредиторскую задолженность в виде полученных авансов. Источник формирования и одновременно направление размещения финансовых ресурсов представляет собой кредиторская задолженность за товары, работы и услуги. Другие виды кредиторской задолженности в денежной форме являются источниками финансовых ресурсов при условии возникновения задолженности за неуплату средств, а не реальную их отсутствие.

Задания для выполнения:

1. Составить график погашения фактической задолженности (на конец отчетного года) в первом плановом году.
2. Составить график погашения кредита и обязательств по его использованию при финансировании реальных инвестиций.
3. Рассчитать сумму процентов, уплаченных банку по двум схемам выплаты процентов с учетом и без учета инфляции.
4. Обосновать оптимальную схему выплаты процента и погашения основной суммы долга.
5. Написать объяснительную записку, в которой обосновать выбор схемы выплаты процентов и схемы погашения основной суммы долга.

При составлении графика погашения фактической задолженности Предприятия (на конец отчетного года) в первом плановом году отбить ежемесячное движение средств, используя информацию о составе задолженности в отчетном году, которая содержится в папке дополнительного информационного обеспечения.

При составлении графика погашения кредита и обязательств по его использованию при финансировании реальных инвестиций студент определяет срок кредита, самостоятельно определяет условия погашения основного долга и схему уплаты процентов банку.

Схема погашения основного долга характеризует периодичность погашения кредита банка (ежемесячно, ежеквартально, в конце каждого года)

Рекомендуется ежеквартальное погашение основного долга (таблица 4.5). Но студент может применить другую схему погашения кредита банка и уплаты процентов по нему.

Таблица 9.5 - График погашения кредита

Период	Сумма долга на начало периода, тыс. руб.	Ставка % за кредит	Сумма процентов за кредит, тыс. руб.	Погашение основной суммы долга, тыс. руб.	Сумма долга на конец периода, тыс. руб..
1 -й квартал					
2-й квартал					
3-й квартал					
4-й квартал					
Итого за 1-й год					
1 -й квартал					
2-й квартал					
3-й квартал					
4-й квартал					
Итого за 2-й год					
1 -й квартал					
2-й квартал					
3-й квартал					
4-й квартал					
Итого за 3-й год					

При расчете суммы процентов, уплаченных банку необходимо выполнить следующие расчеты:

- определить количество платежей банка за кредитный период;
- определить сумму погашения долга за один платеж, разделив сумму кредита на количество платежей за кредитный период;
- найти сумму процентов, уплачиваемых банку за кредит за период.

При расчете суммы процентов, выплачиваемых банку за кредит по разным схемам, следует учесть, что:

- при оплате процентов с суммы долга изменяется сумма долга на начало периода, а ставка банка за анализируемый период остается неизменной;
- при уплате процентов с суммы погашения долга меняется ставка банка, а сумма долга остается неизменной.

При учете инфляции сумма процентов, выплачиваемых банку, дисконтируется с учетом уровня инфляции, сложившийся на момент выполнения расчетов.

Полученные результаты расчетов сравниваются, и выбирается оптимальный вариант схемы уплаты процентов банка, указываются условия, при которых применима схема уплаты процентов банку является оптимальной.

9.4 Планирование валового дохода предприятия

Одним из результатов хозяйственной деятельности предприятия выступает его доход. Доходы предприятия являются его финансовой базой, обеспечивающих решение трех важнейших задач:

1. Основная часть доходов предприятия является источником возмещения всех текущих затрат, связанных с осуществлением его финансово-хозяйственной деятельности. Реализация этой задачи обеспечивает самокупаемость текущей деятельности предприятия.

2. Часть доходов предприятия является источником выплат различных видов налоговых платежей, обеспечивающих формирование средств государственного и местного бюджетов и внебюджетных фондов. Реализация этой задачи обеспечивает выполнение финансовых обязательств предприятия перед государством.

3. Часть доходов предприятия является источником формирования его прибыли, за счет которой создаются фонды производственного развития, дополнительного материального стимулирования персонала, социальных выплат, выплат владельцам имущества, резервный и тому подобное. Реализация этой задачи обеспечивает самофинансирование развития предприятия в предстоящем периоде.

Основной целью управления доходами предприятия является обеспечение возмещения всех текущих затрат, связанных с финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, и максимизация суммы его прибыли.

Валовой доход предприятия формируется за счет:

- дохода от реализации продукции, предоставления услуг;

- доход от финансовой деятельности;
- дохода от участия в капитале;
- другие финансовые доходы;
- прочих операционных доходов;
- других доходов.

Основным источником формирования валового дохода торгового предприятия является доход от реализации товаров, источником которого является торговая и оптово-сбытовая надбавки.

Доход от других видов деятельности включает доход от реализации оборудования, которое не используется на предприятии, а также от сдачи имущества в аренду, количество дней аренды в среднем за год составляет 212 суток.

Задания для выполнения:

1. Выбрать метод планирования дохода от реализации.
2. Определить доход от реализации на четыре плановых года.
3. Определить доход предприятия от других видов деятельности.
4. Составить план валового дохода предприятия.

При определении валового дохода Предприятия необходимо запланировать доходы от реализации с учетом результатов планирования объемов товарооборота и его запланированной структуры.

Другие виды доходов предприятия определить с учетом результатов анализа валового дохода Предприятия за отчетный год и тех изменений, которые планируются студентом самостоятельно в следующих годах.

Результаты расчетов обобщить в таблице, форму которой студент разрабатывает самостоятельно.

Задача завершается оформлением пояснительной записки, в которой обосновываются принятые решения и указываются меры, которые будут способствовать получению плановой суммы валового дохода.

9.5 Планирование валовых текущих затрат предприятия

Торговое предприятие для осуществления своей хозяйственной деятельности использует ресурсы (трудовые, материальные, финансовые), потребляемые предприятием и трансформирующиеся в затраты, которые предприятие несет для их привлечения.

Эти издержки в экономической теории делятся на единовременные и текущие. Текущие затраты торгового предприятия по своей экономической сущности это затраты живого и овеществленного труда на осуществление текущей торговой и других видов хозяйственной деятельности. По натурально-вещественному составу – это потребленная часть материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Валовые текущие расходы от обычной деятельности торгового предприятия включают пять групп расходов, которые планируются:

- издержки обращения (расходы административные, расходы на сбыт);
- другие операционные расходы;

- расходы от участия в капитале;
- финансовые затраты.

При планировании издержек обращения предприятия необходимо выполнить расчеты по укрупненным статьям расходов, используя результаты предыдущего анализа.

В условиях рыночной экономики успех в конкурентной борьбе и устойчивое финансовое состояние предприятия в значительной мере зависят от возможности предприятия поддерживать уровень расходов не выше среднеотраслевой.

Снижение уровня издержек обращения является важнейшим источником увеличения прибыли предприятия, способствует увеличению размера средств, направляемых на расширение, техническое переоснащение предприятия и удовлетворения интересов собственника.

Снижение уровня затрат обеспечивает возможность снижать цены на товары, уменьшает потребность в оборотных средствах, что способствует увеличению затрат на производственное и социальное развитие.

Каждое предприятие имеет свои специфические условия работы и возможности сокращать расходы. Для объективной оценки состояния и динамики текущих расходов необходимо детально и глубоко анализировать влияние факторов как внешней, так и внутренней среды предприятия.

Основной задачей планирования издержек обращения является определение оптимального уровня затрат, при котором возможно наращивание объемов реализации и прибыли без снижения высокого качества обслуживания покупателей.

Различают два пути планирования издержек обращения торгового предприятия:

- от частного к общему (по статьям затрат, подразделениям, видам работ)
- от общего к частному (по сумме и уровню по предприятию в целом).

Первый подход основан на использовании метода прямых технико-экономических расчетов, так как он предполагает расчет затрат по каждой отдельной статье, то есть калькулирование затрат.

Второй подход предусматривает использование метода экономико-математического моделирования и экономико-статистического метода. При этом уровень или сумма издержек обращения определяется

- а) использование скользящей средней,
- б) использование приемов математического моделирования и других статистических приемов;
- в) использование коэффициента эластичности переменных расходов от объема товарооборота, поскольку величина постоянных затрат остается почти неизменной с изменением объема товарооборота.

Экономико-статистический метод планирования издержек обращения основан на применении коэффициента эластичности издержек от товарооборота. Коэффициент эластичности переменных издержек обращения от товарооборота (K_z) рассчитывается по формуле:

$$Ke = \frac{\Delta BO_{змін}_{звіт}}{BO_{змін}_{мін}} \div \frac{\Delta T_{звіт}}{T_{мін}}$$

где $\Delta BO_{змін}_{звіт}$ - изменение переменных расходов в отчетном периоде;
 $BO_{змін}_{мін}$ - переменные затраты в прошлом периоде;

ΔT - прирост товарооборота в отчетном периоде;
 $T_{мін}$ - товарооборот в прошлом периоде.

На основе планового темпа прироста товарооборота, можно рассчитать плановый темп прироста переменных затрат:

$$\Delta Z_{BO_{пл.змін}} = \Delta Z_{T_{пл}} \times K_{ел},$$

где $\Delta Z_{BO_{пл.змін}}$ - плановый темп прироста условно-переменных расходов, %;
 $\Delta Z_{T_{пл}}$ - плановый прирост товарооборота, %,

Плановая сумма издержек обращения рассчитывается по формуле:

$$BO_{пл} = BO_{пл.пост} + BO_{змін} \times (1 + \Delta Z_{BO_{пл}}/100).$$

При планировании издержек обращения учитывается стратегия управления издержками обращения. При этом основным является программно-целевой подход, который по своей сути является планирование издержек обращения для достижения намеченной стратегической цели.

При стратегии достижения безубыточности издержки обращения не должны превышать чистый доход от реализации ($ДХрЧ$), то есть

$$BO_{пл} = ДХр_{ч_{пл}},$$

При стратегии достижения минимальной рентабельности (точки МУР) учитываются финансовые возможности предприятия. Во всех случаях необходимо помнить, что торговая прибыль и издержки обращения снабжаются из одного источника - торгового дохода от реализации, поэтому следует соблюдать правила: $BO + Пр = ДХр_{ч}$

Всякое увеличение одного из показателей при неизменном доходе от реализации обязательно требует снижения второго показателя.

При стратегии достижения целевой прибыли ($Пр_{ПЛ.цел}$) планирование издержки обращения осуществляется по формуле: $BO_{пл} = ДХр_{ч_{пл}} - \sum Пр_{ПЛ.цел}$

Планировать издержки обращения (ИО) без связи с торговым доходом от реализации и прибылью от реализации не возможно. Указанная взаимосвязь издержек обращения, торгового дохода от реализации и прибыли используется для поиска оптимальных текущих затрат торгового предприятия.

Амортизационный фонд является важным источником финансирования инвестиций и элементом денежного потока, поэтому важно знать методы начисления амортизации и выбрать такую амортизационную политику, которая

позволит предприятию получить наибольший эффект. Согласно Налогового кодекса предприятиям рекомендовано осуществлять начисление амортизации основных средств (кроме других необоротных материальных активов) по следующим методам:

1) прямолинейного, по которому годовая сумма амортизации определяется делением стоимости, которая амортизируется, на срок полезного использования объекта основных средств;

2) уменьшения остаточной стоимости, по которому годовая сумма амортизации определяется как произведение остаточной стоимости объекта на начало отчетного года или первоначальной стоимости на дату начала начисления амортизации и годовой нормы амортизации. Годовая норма амортизации (в процентах) исчисляется как разница между единицей и результатом корня степени количества лет полезного в использования объекта из результата от деления ликвидационной стоимости объекта на его первоначальную стоимость;

3) ускоренного уменьшения остаточной стоимости, по которому годовая сумма амортизации определяется как произведение остаточной стоимости объекта на начало отчетного года или первоначальной стоимости на дату начала начисления амортизации и годовой нормы амортизации, которая исчисляется согласно срока полезного использования объекта и удваивается; метод ускоренного уменьшения остаточной стоимости применяется лишь при начислении амортизации к объектам основных средств, входящим в группы 4 (машины и оборудование) и 5 (транспортные средства);

4) кумулятивного, по которому годовая сумма амортизации определяется как произведение стоимости, которая амортизируется, и кумулятивного коэффициента. Кумулятивный коэффициент рассчитывается делением количества лет, остающихся до конца срока полезного использования объекта основных средств, на сумму числа лет его полезного использования;

5) производственного, по которому месячная сумма амортизации определяется как произведение фактического месячного объема продукции (работ, услуг) и производственной ставки амортизации. Производственная ставка амортизации исчисляется делением стоимости, которая амортизируется, на общий объем продукции (работ, услуг), который предприятие ожидает произвести (выполнить) с использованием объекта основных средств.

Метод амортизации предприятие выбирает самостоятельно с учетом ожидаемого способа получения экономических выгод от его использования. Амортизация основных средств осуществляется методом уменьшения остаточной стоимости, используя нормы амортизации по ставкам, которые определяются с учетом нормативного срока эксплуатации отдельных групп основных фондов (приложение П). Все основные фонды дифференцированы по 16 группам, по каждой группе установлены минимально допустимые сроки полезного использования.

Активы стоимостью менее 2500 руб. и сроком полезной эксплуатации более года классифицируются как малоценные необоротные материальные активы. Амортизация малоценных необоротных материальных активов

начисляется в первом месяце эксплуатации объектов в размере 50% первоначальной стоимости; и при списании - остальные 50%.

Начисление амортизации нематериальных активов осуществляется с применением тех же методов, что и по основным фондам. При этом учитывается сроки действия права пользования нематериальным активом согласно правоустанавливающего документа, которые приведены в табл. Т.2 приложения Т. Учет стоимости, которая амортизируется, нематериальных активов ведется по каждому из объектов, входящему в состав отдельной группы. Если согласно правоустанавливающего документа срок действия права пользования нематериального актива не установлен, такой срок составляет 10 лет непрерывной эксплуатации.

Задания для выполнения:

1. Выбрать метод планирования издержек обращения.
2. Рассчитать издержки обращения предприятия по укрупненному статьях с учетом результатов анализа и изменений, которые студент определяет самостоятельно.
3. Рассчитать валовые текущие расходы.
4. Разделить плановые издержки обращения на условно-переменные и условно-постоянные.
5. Выбрать метод начисления суммы амортизационных отчислений.
6. Определить сумму амортизационных отчислений в первом плановом году.
7. Рассчитать среднегодовую норму амортизационных отчислений за первый плановый год.
8. Рассчитать сумму амортизации за второй, третий год и четвертый годы по среднегодовой норме амортизационных отчислений.
9. Рассчитать сумму амортизации по каждому инвестиционному проекту отдельно.

При выполнении задания 9.5 комплексного тренинга следует использовать второй подход к планированию издержек обращения, то есть осуществлять планирование издержек обращения по сумме и уровню по предприятию в целом.

Метод прямых технико-экономических расчетов следует применять только при расчетах затрат по двум статьям текущих расходов: амортизационные отчисления и расходы по уплате процентов за кредит.

Для расчета амортизационных отчислений необходимо выбрать метод начисления суммы амортизационных отчислений, определить сумму амортизации в первом после отчетного плановом году с учетом разработанной амортизационной политики.

На последующие годы расчет амортизационных отчислений по основным фондам, которые есть у предприятия, выполнить по упрощенной схеме в целом за год, учитывая среднегодовую норму амортизации и амортизацию основных фондов, которые планируется приобрести дополнительно.

При расчете амортизационных отчислений необходимо учесть состав необоротных активов и наличие нематериальных активов на начало планового года.

Для дополнительно введенного в эксплуатацию оборудования, при расчете амортизации обратить внимание на то, что его стоимость учитывается без НДС.

Для дополнительно введенного в эксплуатацию оборудования учесть срок приобретения и группа основных фондов, к которой оно относится.

Расчет амортизации по каждому инвестиционному проекту выполнить в отдельной таблице, форму которой студент разрабатывает самостоятельно.

Задача завершается оформлением пояснительной записки, в которой обосновываются принятые решения и указываются меры, которые будут способствовать получению плановой суммы валового дохода.

9.6. Расчет потребности в оборотных активах и определение источников их финансирования

От эффективности управления оборотными активами, которые являются важной составляющей финансовых ресурсов, в значительной степени зависит жизнеспособность предприятий. Эффективность управления оборотными активами предприятия существенно влияет на результаты его финансово-хозяйственной деятельности, потому что кругооборот оборотных активов приводит не только к отвлечению собственного капитала, но и к необходимости привлечения дополнительного капитала для того, чтобы не нарушать непрерывность процесса реализации. Они являются составной частью потенциала предприятия, то есть определяют возможности предприятия в осуществлении расходов с целью получения прибыли. Оборотные активы влияют на платежеспособность предприятия. Если предприятие теряет платежеспособность, то оно рано или поздно обанкротится. Отсюда возникает необходимость обоснования потребности в оборотных активах и поисков оптимальной структуры источников их формирования для каждого предприятия.

Задания для выполнения:

1. Определить потребность в отдельных видах оборотных активов.
2. Определить общую потребность в оборотных активах.
3. Обосновать политику финансирования оборотных активов.
4. Определить источники финансирования оборотных активов.
5. Составить баланс оборотных активов.

Потребность в оборотных активах планируется по отдельным их видам (для формирования товарных запасов; для формирования других товарно-материальных ценностей; для формирования денежных средств; для отвлечения в дебиторскую задолженность) на основе запланированных норм в днях и среднедневного товарооборота. Следует учесть, что по каждому элементу

оборотных активов применяется разный среднедневной оборот (приложение Ф).

После определения потребности в оборотных активах необходимо разработать политику их финансирования и составить баланс оборотных активов Предприятия в плановом периоде.

Для четкости расчетов потребности в оборотных активах целесообразно заранее выполнить ряд подготовительных расчетов, оформить таблицей (форму таблицы студент разрабатывает самостоятельно). В таблице следует рассчитать среднегодовую сумму оборотных активов в целом и по отдельным элементам по данным баланса за отчетный год. Результаты расчетов оформить таблицей 9.6.

На основании данных об изменения оборачиваемости отдельных элементов оборотных активов в плановом периоде, которые студент определяет самостоятельно, и среднедневного товарооборота по каждому элементу оборотных активов, определить потребность в оборотных активах на конец каждого года планового периода.

Если студент планирует инвестиции, то следует рассчитать дополнительную потребность в оборотных активах по инвестиционному проекту. При определении источников формирования оборотных активов и финансирования их прироста следует учесть, что на эти цели используется собственный и заемный капитал. К собственным источникам формирования оборотных активов относятся чистая прибыль, прирост устойчивых пассивов и другие собственные финансовые ресурсы. Привлекается заемный капитал для финансирования оборотных активов только в том случае, если недостаточно собственного. Потребность в привлечении заемного капитала определяется на основе баланса оборотных активов, который позволяет увязать общую потребность в оборотных активах с планируемым объемом финансовых ресурсов. Сумма заемного капитала определяется, если потребность в оборотных активах превышает наличие собственного капитала, который может быть финансируван в оборотные активы.

Результаты расчетов оформить таблицей 9.6.

Задача завершается оформлением пояснительной записки, в которой обосновываются принятые решения и указываются меры, которые будут способствовать формированию плановой суммы оборотных активов.

Таблица 9.6 - Баланс оборотных активов на плановый год

Потребность в оборотных активах	Сумма, тыс. руб	Удельный вес, %	Источники финансирования оборотных активов	Сумма, тыс. руб	Удельный вес, %
Товарные запасы			Собственные оборотные активы на начало года		
Другие материальные активы			Выручка от реализации оборудования		

Дебиторская задолженность			Чистая прибыль		
Денежные средства			Кредиторская задолженность		
Прочие оборотные активы			Средства от аренды имущества		
			Средства от погашения недостач		
			Другие источники		
Всего			Всего		

9.7. Разработка финансовых планов

Финансовое планирование означает процесс прогнозирования состояния финансов предприятия на предстоящий период, а также разработка путей оптимизации финансового состояния согласно стратегических целей и задач предприятия.

Задачами финансового планирования являются:

Во-первых, обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами все виды деятельности предприятия, а именно: основной деятельности; инвестиционной деятельности; финансовой деятельности.

Во-вторых, определение путей эффективного вложения капитала и оценка степени его рационального использования.

В-третьих, выявление внутривозможных резервов увеличения прибыли за счет более экономного использования финансовых ресурсов предприятия.

Четвертое, определение рациональных финансовых отношений с бюджетом, с банками, с налоговой администрацией и другими партнерами.

Пятое, соблюдения интересов собственников(акционеров) и других инвесторов.

Шестое, контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия.

Значение финансового планирования в деятельности предприятия заключается в возможности:

рассматривать и сравнивать различные альтернативные варианты финансовой стратегии предприятия и, на этой основе, обеспечивать предприятию устойчивую рыночную позицию и устойчивое финансовое состояние;

координации и взаимосвязи различных направлений деятельности предприятия, которые определяют потребности предприятия в финансовых ресурсах и их наличие финансовых ресурсов;

сравнивать варианты управления финансами и выбирать наиболее оптимальный вариант развития предприятия и его финансового обеспечения.

оценивать реальность запланированных темпов развития, с точки зрения обеспечения их финансовыми ресурсами и эффективности управленческих решений;

служить инструментом получения поддержки от внешних инвесторов.

В процессе финансового планирования разрабатываются четыре основных финансовых документа:

баланс доходов и расходов предприятия,

балансовый план,

план поступления и расходования денежных средств,

план формирования и использования финансовых ресурсов.

Разработка проекта финансового плана осуществляется на основе показателей плана доходов и расходов предприятия, так как ряд его показателей является исходной базой разработки других видов финансовых планов.

Баланс доходов и расходов предприятия имеет обобщающий характер. Целью разработки этого плана является определение суммы чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

Балансовый план предприятия составляется для прогнозирования изменений объема и состава активов и структуры капитала в будущем периоде. Целью его разработки является определение возможного прироста отдельных видов активов, а также формирование оптимальной финансовой структуры капитала, обеспечивающей высокую финансовую устойчивость развития предприятия в плановом периоде.

План поступления и расходования денежных средств составляется с целью обеспечения постоянной платежеспособности предприятия на всех этапах планового периода и контроля за достаточностью имеющихся денежных средств.

Этот план должен обеспечить четкую взаимосвязь показателей остатка денежных средств на конец периода по балансовой формуле:

$$ГП_{\text{П}} + ГП_{\text{НАД}} = ГП_{\text{В}} + ГП_{\text{К}}$$

где $ГП_{\text{П}}$, $ДП_{\text{К}}$ – денежные средства на начало и конец периода,

$ГП_{\text{НАД}}$ - денежный поток поступлений в плановом периоде

$ГП_{\text{В}}$ - денежные затраты в плановом периоде.

Планирование денежных потоков предприятия осуществляется по направлениям его деятельности, а именно:

- операционная (хозяйственная) деятельность;
- инвестиционная деятельность;
- финансовая деятельность.

План формирования и использования финансовых ресурсов разрабатывается на завершающей стадии текущего планирования финансовой деятельности. План формирования и использования финансовых ресурсов необходим предприятию для того, чтобы заранее знать финансовые результаты своей деятельности и организовать рациональное движение финансовых ресурсов в соответствии с выбранной финансовой стратегией.

Остаток финансовых ресурсов на конец планового периода ($ФР_{\text{К}}$) является статьей балансировки:

если $ФР_{\text{К}} > 0$, он является переходящим остатком, который станет источником средств в будущем периоде;

если $ФРк = 0$, весь объем финансовых ресурсов распределяется по направлениям их использования;

если $ФРк < 0$, это свидетельствует о недостаточности ресурсов для финансирования запланированных мероприятий и необходимость использования действий корректировок. Целью такой корректировки является снижение потребности предприятия в отдельных видах активов и поиск возможностей увеличения собственных финансовых ресурсов.

Задания для выполнения:

1. Составить на четыре года:

- баланс доходов и расходов предприятия;
- балансовый план;
- план поступления и расходования денежных средств;
- план формирования и использования финансовых ресурсов.

Разработка плановых финансовых документов осуществляется в целом за год. Приступая к разработке финансовых планов рекомендуется ознакомиться с методическими приемами для определения значений отдельных показателей (приложение Ч). При разработке баланса доходов и расходов предприятия используются результаты предыдущих расчетов, необходимо рассчитать сумму других отчислений (строка 030 формы 2), учитывая темп их изменения и рассчитать все виды финансовых результатов.

Для балансового плана на начало первого планового года переносятся данные с баланса на конец отчетного года. При формировании балансового плана учитывается, что значения показателей по ряду статей баланса определяются с учетом выбранных механизмов антикризисного управления предприятием: уставный фонд, первичная стоимость нематериальных активов и основных средств, незавершенное строительство, (если не планируется их изменения), дополнительный капитал, резервный капитал. Значение по некоторым статьям баланса определяются нарастающим итогом: износ нематериальных активов, износ основных фондов, нераспределенная прибыль. Нераспределенная прибыль на конец каждого планового года увеличивается на сумму чистой прибыли, который рассчитан и предназначен для капитализации.

Актив баланса формируется на основе результатов предыдущих расчетов первоначальной стоимости основных фондов, которые планируется приобрести, без НДС; амортизации; изменения оборотных активов.

При формировании баланса следует учесть, что значения по итоговой строке планового баланса будет отличаться по отдельным вариантам в зависимости от принятия студентом различных антикризисных механизмов.

Если итог пассива баланса больше итога актива, то на сумму превышения увеличиваются сумма денежных средств предприятия на расчетном счете.

Если итог пассива баланса меньше итога актива, то студент должен предусмотреть возможности привлечения средств (за счет краткосрочных кредитов, краткосрочной кредиторской задолженности).

При избрании студентом слияния или поглощения как механизма стабилизации состояния финансово-хозяйственной деятельности Предприятия,

целесообразно составить скорректированный плановый баланс объединенного предприятия после слияния или поглощения предприятия-инициатора с предприятием-целью;

Предприятием инициатором в данном случае выступает предприятие в состав которого входит другое предприятие.

При слиянии предприятий оценка величины капитала вновь созданного предприятия с его активами и пассивами проводится по ее балансовой стоимости. Не корректировка балансовой стоимости предприятия при слиянии соответственно к ее справедливой стоимости обуславливает отсутствие формирования гудвилла при слиянии предприятий.

$$K_{ав} = K_a + K_b$$

где $K_{ав}$ – капитал объединенного предприятия, тыс. руб;

K_a, K_b – капитал объединяемых предприятий, тыс. руб.

Пример укрупненного баланса объединенного предприятия путем слияния представлены в таблице 9.7.

Таблица 9.7 – Укрупненный баланс объединенного предприятия путем слияния

Актив	тыс. руб.	Пассив	тыс. руб.
1. Необоротные активы		1. Собственный капитал:	
2. Оборотные активы:		1.1 Уставный капитал	
2.1 Запасы и затраты		1.2 Дополнительный капитал	
2.2 Дебиторская задолженность		1.3 Резервный капитал	
2.3 Денежные средства		1.4 Нераспределенная прибыль	
2.4 Прочие оборотные активы		1.5 Другой собственный капитал	
		2. Долгосрочные обязательства	
		3. Краткосрочные обязательства	
Баланс		Баланс	

Исключение составляет только определение собственного капитала при слиянии предприятий. Это обусловлено организационно-правовой формой предприятий, которые объединяются.

При слиянии неакционерных обществ, как путем присоединения, так и путем создания нового предприятия собственный капитал формируется путем присоединения собственного капитала предприятий, объединяемых:

$$VK_{ав} = VK_a + VK_b$$

где $VK_{ав}$ – собственный капитал объединенного предприятия, тыс. руб;

VK_a, VK_b – собственный капитал объединяемых предприятий, тыс. руб.

При слиянии акционерных обществ формирование собственного капитала обусловлено разницей доходности акций.

При этом одним из основных этапов проведения слияния предприятий является правильное определение пропорций обмена корпоративных прав в собственном капитале предприятий на акции или доли в собственном капитале предприятия, которое присоединяется. За базу для определения этих пропорций берется, как правило, стоимость предприятий, которые объединяются. Эта стоимость в основном рассчитывается следующими методами:

1. По величине собственного капитала предприятий на основе обмена акций путем определения коэффициента обмена:

$$VK_{ав} = VK_a + VK_b * K_a$$

Где $VK_{ав}$ – Собственный капитал объединенного предприятия, тыс. руб;
 VK_a , VK_b – собственный капитал предприятий, объединяемых тыс.руб;
 K_a - коэффициент обмена акций

Коэффициент обмена акций определяется следующим образом:

$$K_a = \frac{P_{ДХ_a} B}{P_{ДХ_a} A}$$

где K_a – коэффициент обмена акций;

$P_{ДХ_a A, B}$ – уровень доходности одной акции соответственно предприятий В и А, %.

Уровень доходности одной акции предприятия определяется следующим образом:

$$P_{ДХ_a} = \frac{ДХ_a}{V_{T_a}} \times 100$$

где $ДХ_a$ – сумма совокупного дохода по акциям, тыс. руб;

V_{T_a} – стоимость акций, тыс. руб.

Стоимость акций определяется следующим образом:

$$V_{T_a} = C_a \times n$$

где n – количество акций, шт.;

C_a – рыночная цена акций, тыс.руб.;

n – количество акций, шт.

1. По рыночному курсу корпоративных прав предприятий (если они обращаются на организованном рынке).

Проблематика использования данного показателя обусловлено тем, что курс акций может существенно колебаться, в т.ч. под действием субъективных факторов.

3. На основе доходного подхода (дисконтирование будущих денежных потоков и расчет стоимости капитализированной дохода).

Сложность здесь заключается в прогнозировании будущих доходов субъектов хозяйствования и определении ставки дисконтирования (капитализации).

В каждом конкретном случае выбирается наиболее приемлемый метод определения пропорций обмена. Если пропорции обмена определяются, исходя из рыночной стоимости корпоративных прав предприятия, то их можно корректировать (или выравнять). Корректировка рыночного курса корпоративных прав (а значит и пропорций обмена) можно достичь путем увеличения уставного капитала за счет других позиций собственного капитала предприятия (курс уменьшится) или на основе уменьшения уставного капитала (курс увеличится). Для обеспечения большей объективности процесса слияния при обмене корпоративных прав может быть применена комбинация предоставления акций (долей) предприятий правопреемников и выплата денежных компенсаций владельцам предприятий или осуществления ими доплат.

При слиянии предприятий различных организационно-правовых форм путем создания нового предприятия в форме акционерного общества собственный капитал неакционерного предприятия переводится в вид акций путем их эмиссии по рыночному курсу в количестве в соответствии с суммой собственного капитала неакционерного предприятия.

$$VK^{AT}_{ав} = VK^{AT}_a + VK^T_b$$

$$n = \frac{VK^{AT}_a + VK^T_b}{Ц_{a_p}}$$

$$VK^{AT}_{ав} = Ц_{a_p} \times n$$

де VK^{AT}_a , VK^T_b - собственный капитал акционерного и неакционерного предприятий соответственно, тыс. руб;

$VK^{AT}_{ав}$ - собственный капитал объединенного акционерного предприятия, тыс. руб.

При слиянии предприятий различных организационно-правовых форм путем создания нового предприятия в виде неакционерного общества акционеры могут быть внесены в состав учредителей совместного предприятия:

$$VK^T_{ав} = VK^{AT}_a + VK^T_b$$

При слиянии предприятий различных организационно-правовых форм путем присоединения акционерного общества в неакционерного общества, как и при создании нового предприятия, акционеры могут быть внесены в состав учредителей совместного предприятия .

Слияние предприятий различных организационно-правовых форм путем присоединения неакционерного предприятия в акционерное экономически нецелесообразно, поскольку необходимая для этого дополнительная эмиссия акций для учредителей неакционерного предприятия приводит к снижению веса акционеров в управлении предприятием.

При проведении поглощения предприятий на стадии предварительной оценки целесообразности интеграции необходимо определить стоимость объединения предприятий.

Стоимость объединения предприятий - это совокупность справедливой стоимости предприятия, суммы компенсации покупателю и расходов, связанных с объединением предприятий.

$$Вт АВ = Вт АВ спр + Пр_к + ВІ$$

де Вт АВ – стоимость объединения предприятий, тыс. руб;

Вт АВ спр - справедливая стоимость объединения предприятий, тыс. руб;

Пр_к – премия-компенсация за предприятие, тыс. руб;

ВІ - затраты на интеграцию предприятий, тыс.руб.

Справедливая стоимость - сумма, по которой может быть осуществлен обмен актива, или оплата обязательства в результате операции между осведомленными, заинтересованными и независимыми сторонами.

Пример укрупненного баланса объединенного предприятия путем поглощения представлены в таблице 9.8.

При объединении предприятий путем поглощения для определения стоимости важное значение имеет организационно-правовая форма предприятия, поглощается.

Поглощение акционерного общества осуществляется путем приобретения акций, составляющих его собственный капитал (уставный фонд в частности). При этом акции могут быть приобретены на основе договора с владельцем акций по цене, которая формируется следующим образом:

- По цене, что удовлетворяет обе стороны сделки;
- По цене, сложившейся на фондовом рынке;
- По результатам экспертной оценки стоимости акций.

При использовании экспертной оценки стоимости акций стоимость акций будет учитывать расходы на услуги экспертов:

$$Ца = Ца_{ек} + В_{ек}$$

де Ца – цена акции, тыс.руб.;

Ца_{ек} – цена акции определена экспертом, тыс.руб.;

В_{ек} - расходы на услуги экспертов, тыс.руб.

Таблица 9.8 - Укрупненный баланс объединенного предприятия путем поглощения

Актив			Пассив		
статьи актива	Балансовая стоимость, тыс.руб.	Справедливая стоимость, тыс.руб.	статьи пассива	Балансовая стоимость, тыс.руб.	Справедливая стоимость, тыс.руб.
1. Внеоборотные активы			1. Собственный капитал:		
2. Оборотные активы:			1.1 Уставный капитал		
2.1 Запасы и затраты			1.2 Дополнительный капитал		

2.2 Дебиторская задолженность			1.3 Резервный капитал		
2.3 Денежные средства			1.4 Нераспределенная прибыль		
2.4 Прочие оборотные активы			1.5 Другой собственный капитал		
			2. Долгосрочные обязательства		
			3. Краткосрочные обязательства		
баланс			Баланс		

Ценные бумаги (акции) могут быть приобретены следующими путями:

1. По денежным средствам по рыночному курсу корпоративных прав предприятий:

$$B_{тa} = C_{aр} \times n$$

где $C_{aр}$ – рыночная цена акции, тыс. руб;

n - количество акций, шт.

1. Путем обмена на акции предприятия-покупателя на основе определения коэффициента обмена. При этом коэффициент обмена акций при поглощении предприятий определяется идентично определению коэффициента обмена акций при слиянии предприятий.

3. На основе доходного подхода (дисконтирование будущих денежных потоков и расчет стоимости капитализированной дохода).

Сложность здесь заключается в прогнозировании будущих доходов субъектов хозяйствования и определении ставки дисконтирования (капитализации).

Поглощение общества с ограниченной ответственностью осуществляется путем приобретения его собственного капитала, или доли собственного капитала.

При полном поглощении предприятие ликвидируется и входит в состав объединенного предприятия как структурное подразделение. В противном случае, при передаче корпоративных прав или контрольного пакета акций, поглощено предприятие может сохранить свой статус юридического лица и получить статус дочернего предприятия.

При ликвидации поглощенного предприятия, на поглощающей предприятии доходы увеличиваются на сумму доходов поглощенного предприятия, расходы увеличиваются на сумму расходов поглощенного предприятия, капитал предприятия увеличивается (уменьшается) за счет увеличения (уменьшения) активов и обязательств и учета гудвилла.

При этом приобретенные активы и обязательства при определении стоимости поглощаемого предприятия учитываются при формировании капитала объединенного предприятия не по балансовой стоимости, а по справедливой.

В случае поглощения возникает необходимость в увеличении собственного капитала предприятия. Размер увеличения собственного капитала зависит от пропорций обмена корпоративных прав и величины собственного капитала предприятия, поглощается.

$$\Delta BK_{AB} = \frac{BK_A \times K_A}{K_B}$$

ΔBK_{AB} - Прирост собственного капитала, тыс. руб;

K_A, K_B – капитал предприятия-покупателя и поглощаемого, соответственно, тыс. руб;

BK_A – собственный капитал предприятия-покупателя, тыс. руб.

Собственный капитал вновь созданного предприятия (BK_{AB}) определяется следующим образом:

$$BK_{AB} = BK_A + \Delta BK_{AB}$$

При поглощении неакционерного предприятием акционерного общества акции выкупаются по рыночной цене учредителями неакционерного общества, при этом акционерное предприятие входит в состав неакционерного предприятия как дочернее предприятие оставляет свой статус юридического лица:

$$\left\{ \begin{array}{l} BK_{aB} \\ BK_{bT} \end{array} \right. \quad \begin{array}{l} BK_a^{AT} = Цар \times n \\ BK_b^T \end{array}$$

При поглощении акционерным обществом неакционерного экономически нецелесообразно, поскольку необходимая для этого дополнительная эмиссия акций для учредителей неакционерного предприятия приводит к снижению веса акционеров в управлении предприятием.

Намереваясь поглотить предприятие, предприятие-покупатель осуществляет комплексный экономический анализ финансового состояния предприятия, приобретаемого. Анализу подлежат как все идентифицируемые активы, так и расчетные показатели оценки финансового состояния:

- Показатели рентабельности;
- Показатели ликвидности;
- Показатели деловой активности;
- Показатели платежеспособности и оценки вероятности банкротства.

При поглощении основной целью предприятия-покупателя является получение экономической выгоды, этой выгодой является размер премии-компенсации.

Премия-компенсация - размер сверхдоходов выплачиваемой в виде компенсационных затрат предприятием-покупателем предприятию, поглощается.

На этапе выбора целевого предприятия и осуществления переговоров премия-компенсация определяется предприятиями путем предварительных оценок с целью определения стоимости предприятия для его поглощения.

Размер получение премии-компенсации в прогнозном периоде должен быть оговорен в договоре поглощения предприятия.

Предварительная оценка премии-компенсации обычно базируется на сумме среднегодовой суммы прибыли за последние 3-5 года, которая корректируется в соответствии с методами переоценки активов предприятия исходя из их справедливой стоимости:

$$\text{Пскор} = \text{Пср} - \text{ОАдо} - \text{ОФ}^{\text{пдо}} - \text{АМО}_{\text{ОФ до}} - \text{АМО}_{\text{НМА до}}$$

где Пскор – скорректирована сумма прибыли, тыс. руб.;

Пср - среднегодовая сумма прибыли, тыс. руб.;

ОАдо - необходимая сумма дооценки оборотных активов, тыс. руб.;

ОФпдо - необходимая сумма дооценки основных фондов по первоначальной стоимости, тыс. руб.;

АМООФ до - необходимая сумма дооценки амортизации основных фондов, тыс. руб.;

АМОНМА до - необходимая сумма дооценки амортизации нематериальных активов, тыс. руб.

Сумма дооценки рассчитывается по каждой составляющей как разница между нынешней и балансовой ее стоимости.

Методы определения премии-компенсации предприятия при поглощении.

1. Определение премии-компенсации предприятия на основе среднегодовой суммы сверхдоходов:

$$\text{П}^1 = \text{Пскор} - \text{N}_{\text{Пср}}$$

где П^1 – сверхприбыль поглощаемого, тыс. руб.

Пскор - скорректирована сумма прибыли, тыс. руб

$\text{N}_{\text{Пср}}$ – нормативная сумма среднеотраслевого прибыли предприятия, определяется следующим образом:

$$\text{N}_{\text{Пср}} = \frac{\text{N}_{\text{Ре ВК}} \times \text{ВК}}{100}$$

$\text{N}_{\text{Ре ВК}}$ - среднеотраслевой уровень (норматив) рентабельности собственного капитала, %

ВК - сумма собственного капитала, тыс. руб.

1. Определение премии-компенсации предприятия на основе

$$\text{П}^1 = \frac{\text{П}_{\text{скор}}}{\text{N}_{\text{Ре ВК}}} \times 100$$

среднегодовой суммы
сверхдоходов, что
капитализированная в
соответствии со
среднеотраслевым уровнем рентабельности собственного
капитала:

Рассчитанная таким образом сумма сверхприбыли показывает сколько дополнительно должно вложить предприятие-покупатель в предприятие, поглощаемой для того, чтобы сохранить достигнутый уровень прибыльности.

2. Определение премии-компенсации предприятия на основе среднегодовой суммы сверхдоходов, которая капитализированная в соответствии со среднеотраслевым уровнем рентабельности собственного капитала и уровня риска предпринимательства в области:

$$\Pi^1 = \frac{\Pi_{\text{скоп}}}{(N_{\text{PeBK}} + \beta)} \times 100$$

где β - уровень риска предпринимательства в области.

3. Определение премии-компенсации предприятия на основе среднегодовой суммы сверхдоходов, что приведена к современной стоимости в соответствии со среднеотраслевым уровнем рентабельности собственного капитала:

$$\Pi^1 = \Pi_{\text{скоп}} \times \left(1 + \frac{N_{\text{PeBK}}}{100}\right)^t$$

где t- период прогнозирования получения сверхприбыли.

5. Определение премии-компенсации предприятия основе стоимости гудвилла.

Гудвилл - это превышение стоимости приобретения над долей покупателя справедливой стоимости приобретенных активов и обязательств:

$$Г = Цп - Аспр - ПК$$

где Г - стоимость гудвилла, тыс. руб.;

ЦП - цена приобретения предприятия, тыс. руб.;

А спр - справедливая стоимость активов предприятия, тыс. руб.;

ПК - сумма заемного капитала предприятия, тыс. руб.

Гудвилл поглощения - будущая экономическая выгода от активов предприятия, которая не может быть идентифицирована отдельно и включается в стоимость предприятия при его продаже.

Эти активы обычно характеризуют деловую репутация поглощаемого и другую совокупность факторов, которая обеспечивает получение дополнительной суммы прибыли (место расположения предприятия, его клиентура, квалификация менеджеров и т.д.).

Кроме премии-компенсации, стоимость объединения предприятия включает прямые затраты на интеграцию (объединение) предприятий.

Расходы, связанные с объединением предприятий, признаются расходами того периода, в течение которого они были осуществлены и учитываются в плане доходов и расходов объединенного предприятия.

К расходам на объединение предприятий относят:

- Оплата услуг аудиторов и временно привлеченного персонала к проведению интеграции предприятий;

- Оплата услуг юристов по сопровождению процесса объединения предприятий и регистрации вновь созданного предприятия;
- Оплата услуг оценщиков;
- Оплата консультационных и информационных услуг.

Расходы, которые не могут быть прямо отнесены к определенному объединению предприятий, признаются как расходы при приобретении и не включаются в стоимость объединения. Примером таких расходов являются затраты на содержание отдела по вопросам приобретения и аналогичные общие и административные расходы.

Расходы, связанные с выпуском финансовых обязательств или долевых инструментов для обеспечения предприятий, в стоимость объединения не включаются, а определяются, как составляющая таких обязательств или вычитаются из стоимости выпущенного капитала.

10. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭКСПЕРТИЗА ПЛАНА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

10.1. Оценка эффективности реальных инвестиций

Эффективность реальных инвестиций характеризуют экономические результаты их реализации. Целесообразность реальных инвестиций определяется в результате тщательной оценки их эффективности. При этом учитывается, что при ограниченном объеме капитала, как ресурса, необходимо получить максимальную прибыль. В практике финансового менеджмента применяются общие и специфические показатели эффективности инвестиций.

Для оценки эффективности инвестиций в современной практике финансового менеджмента используются следующие общие показатели:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД),
- индекс доходности инвестиций (ИДХ),
- норма доходности инвестиций (НДХ),
- период окупаемости (ПО),
- внутренняя норма доходности (ВНД),
- норма доходности (НПр)
- индекс доходности (Ипр).

Задания для выполнения

1. Определить ожидаемые денежные потоки от инвестиционной деятельности для каждого прогнозного периода.
2. Определить настоящую стоимость будущих денежных потоков и чистой прибыли от инвестиционной деятельности.
3. Определить интегральные показатели эффективности реальных инвестиций.
4. Сравнить полученные показатели с их критериальными значениями, сделать заключение о целесообразности реализации выбранного проекта.

Выполняя задание 10.1, необходимо:

- на отдельном листе книги EXCEL выполнить расчеты для оценки эффективности каждого инвестиционного проекта,
- ставку дисконта принять на уровне банковского кредита.

Для расчета почти всех показателей эффективности инвестиций необходимо определить денежный поток. Денежный поток является центральным фактором, от которого зависит эффективность инвестиционного проекта, но сам денежный поток не является показателем эффективности инвестиций.

Будущая стоимость денежного потока i -того года ($ГП_{МВi}$) формируется за счет чистой прибыли и амортизационных отчислений i -того года, и может быть определена по формуле:

$$ГП_{МВi} = Пчi + АМВi,$$

где $Пч_i$ – чистая прибыль в i -том году,
 $АМВ_i$ – амортизационных отчислений в i -том году.

При оценке эффективности инвестиционного проекта показатель денежного потока применяется дифференцированный по отдельным годам эксплуатации инвестиционного проекта, общий и среднегодовой.

Дисконтирование денежного потока, или определение текущей стоимости денежного потока, выполняется с учетом уровня инфляции, который фактически сложился в Украине на момент разработки плана.

Настоящая стоимость денежного потока i -того года ($ГПТВ_i$) определяется как произведение будущей стоимости денежного потока i -того года ($ГПМВ_i$) и коэффициента дисконтирования в i -том году:

$$ГП_{ТВ_i} = ГП_{МВ_i} \times \frac{1}{(1+r)^i},$$

где i – номер года.

Общая сумма денежного потока по проекту за весь период эксплуатации проекта определяется как сумма денежных потоков по

каждому году. $ГП_{МВ} = \sum_{i=1}^n ГП_{МВ_i}$

$$ГП_{ТВ} = \sum_{i=1}^n ГП_{ТВ_i}$$

где n – количество лет эксплуатации проекта.

Среднегодовая сумма денежного потока ($ГП_{ТВ.серед}$) может быть определена по формуле средней арифметической:

$$ГП_{ТВ_{серед}} = \frac{ГП_{ТВ}}{n}$$

□ При определении интегральных показателей эффективности реальных инвестиций расчеты следует последовательно рассчитывать общие показатели эффективности реальных инвестиций, результаты расчетов обобщить таблицей, форма которой предлагается в приложении X.

Чистый дисконтированный доход показывает, сколько денежного потока получит дополнительно инвестор за весь период эксплуатации проекта. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) рассчитывается по формуле:

$$ЧДД = ГП_{ТВ} - П_{ТВ},$$

где $П_{ТВ}$ – денежный поток за весь период эксплуатации проекта с учетом инфляции.

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется показателем индекс доходности (ИДХ), который рассчитывается как отношение денежного потока, приведенного в процессе оценки проекта к настоящей стоимости ($ГП_{ТВ}$), до первоначальных инвестиций в проект ($П_{ТВ}$) и определяется по формуле:

$$I_{ДХ} = ГП_{ТВ} \div П_{ТВ}$$

Показатель «индекс доходности» может быть использован для сравнительной оценки инвестиционного проекта и как критериальный, в связи с тем, что он показывает, сколько гривен дополнительного дохода за весь период эксплуатации проекта принесет инвестору каждая вложенная в проект гривна.

Норма доходности инвестиций ($N_{ДХ}$) показывает сколько гривен дополнительного дохода ежегодно принесет инвестору каждая вложенная в проект гривна.

$$N_{ДХ} = \frac{ГП_{ТВ\text{СЕРЕД}}}{П_{ТВ}}$$

Период окупаемости вложенных средств в инвестиционный проект (ПО) показывает, за какой период инвестор вернет вложенные в проект средства. При его расчете используют значение первоначальных инвестиций и денежного потока, приведенных к настоящей стоимости.

$$ПО = П_{ТВ} : ГП_{ТВ\text{серед}}$$

где $ГП_{ТВ\text{серед}}$ – среднегодовая сумма денежного потока в периоде с учетом инфляции.

Эту формулу целесообразно применять, если денежный поток равномерный по всем годам.

Если денежный поток неравномерный по всем годам, то период окупаемости следует рассчитывать, аккумулируя денежный поток до тех пор пока он не составит такую же сумму, как и объем инвестиций.

Срок окупаемости определяется как период времени, в течение которого инвестиции будут возвращены за счет денежных потоков с учетом инфляции, полученных от реализации инвестиционного проекта. Уравнение для определения срока окупаемости можно записать в виде такой формулы:

$$П_{ТВ} = \sum_{t=0}^n \left[\frac{ГП_{ТВt}}{(1+r)^t} \right],$$

где $П_{ТВ}$ - первоначальные вложения в инвестиционный проект;

n - срок окупаемости.

Величина n определяется путем последовательного суммирования членов ряда дисконтированных доходов до тех пор, пока не будет получена сумма, которая будет равняться объему инвестиций или превысит его.

Период окупаемости позволяет оценить не только эффективность инвестиций, но и уровень инвестиционного риска. Поскольку чем продолжительнее период реализации проекта до полной его окупаемости, тем выше уровень инвестиционного риска.

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется показателем внутренней нормы доходности инвестиций (ВНД), что отражает ставку дисконта, при которой приведенная стоимость общей суммы денежного потока и начальные инвестиции имеют одинаковое значение.

Внутренняя норма доходности инвестиций может быть рассчитана несколькими методами: методом подбора, с использованием инструмента „Подбор параметра” EXCEL методом расчета положительного и отрицательного значения чистого дисконтированного дохода, .

Методом подбора внутренняя норма доходности может быть рассчитана по формуле:

$$\sum_{i=1}^n \frac{ПП_{TBi}}{(1+r)^i} = ПП_{TB},$$

То есть, происходит расчет настоящей стоимости общей суммы денежного потока при различных значениях ставки дисконта. Если общая сумма денежного потока с учетом инфляции превышает сумму первоначальных инвестиций, то ставка дисконта увеличивается. И, наоборот, если сумма первоначальных инвестиций превышает общую сумму денежного потока с учетом инфляции, то ставка дисконта уменьшается. Расчет выполняется до тех пор, пока сумма первоначальных инвестиций будет такая же по значению, как общая сумма денежного потока с учетом инфляции. В этом случае значение чистого дисконтированного дохода будет равно нулю.

Внутренняя норма доходности может быть также определена по формуле

$$ВНД = r_1 + [\text{ЧДД}_1 / (\text{ЧДД}_1 - \text{ЧДД}_2)] \times (r_2 - r_1),$$

где r_1 – ставка дисконта, при которой ЧДД имеет положительное значение, коэфф.,

r_2 – ставка дисконта, при которой ЧДД имеет отрицательное значение, коэфф.,

ЧДД_1 – значение чистого дисконтированного дохода при ставке r_1 ,

ЧДД_2 – значение чистого дисконтированного дохода при ставке r_2 (отрицательное).

Чтобы воспользоваться этой формулой, следует самостоятельно принять значения r_1 и r_2 , и рассчитать чистый дисконтированный доход, при этом отрицательное значение чистого дисконтированного дохода по модулю должно быть близкое к положительного значения чистого дисконтированного дохода.

Внутренняя норма доходности может быть определена с использованием функции „Подбор параметра”. При применении инструмента EXCEL „Подбор параметра” для определения внутренней нормы доходности строится таблица в книге EXCEL, форма которой приведена рис. 9.1 (пример условный). Для условного примера сумма первоначальных инвестиций принята в объеме 528 тыс. руб.

В отдельную ячейку вне таблицы, например «С1», вносится уровень инфляции в коэффициенте – 0,1.

Расчет внутренней нормы доходности инвестиций с использованием инструмента „Подбор параметра” осуществляется в следующей последовательности.

1. В колонку номер 2 переносятся значения денежного потока будущая стоимость по годам, который будет получен по инвестиционному проекту при объеме инвестиций в сумме 528 тыс. руб.

2. Рассчитывается коэффициент дисконтирования с использованием значения в ячейке «С1» при инфляции в 10%, результат расчетов заносится в колонку номер 3.

Рок	Грошовий потік майбутня вартість, тис.грн.	Коефіцієнт дисконтування при $r=0,1$, коефіцієнт	Грошовий потік теперішня вартість, тис.грн.
1	2	3	$к.4 = к.2 * к.3$
1-й	224,5	0,9091	204,1
2-й	251,4	0,8264	207,8
3-й	281,6	0,7513	211,6
4-й	315,4	0,683	215,4
5-й	353,3	0,6209	219,3
Разом за період			1058,2

Рисунок 10.1 - Расчет внутренней нормы доходности инвестиций с использованием функции „Подбор параметра” (базовый вариант)

3. Рассчитывается настоящая стоимость денежного потока по каждому году в колонке 4.

4. Находится общая сумма денежного потока с учетом инфляции в ячейке D10.

5. В пиктограмме „Сервис” вызывается „Подбор параметра” и в диалоговом окне (рис. 10.2) указывается в ячейке («D10»), какое значение вставить (528), изменяя значение ячейки «C1». Нажать «ОК».

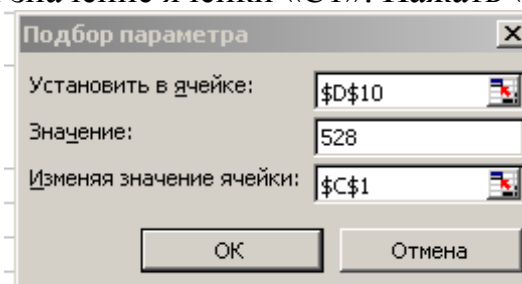


Рисунок 10.2. – Диалоговое окно при использовании функции Подбор параметра.

После нажатия на «ОК» в ячейке «C1» появится новое значение, которое и является значением внутренней нормы доходности – 0,4114 или 41,14% (Рис. 10.3). То есть, даже при инфляции 41,14% инвестор сможет вернуть вложенные деньги, что свидетельствует о незначительном уровне риска, так как

внутренняя норма доходности значительно выше уровня инфляции, который сложился в стране.

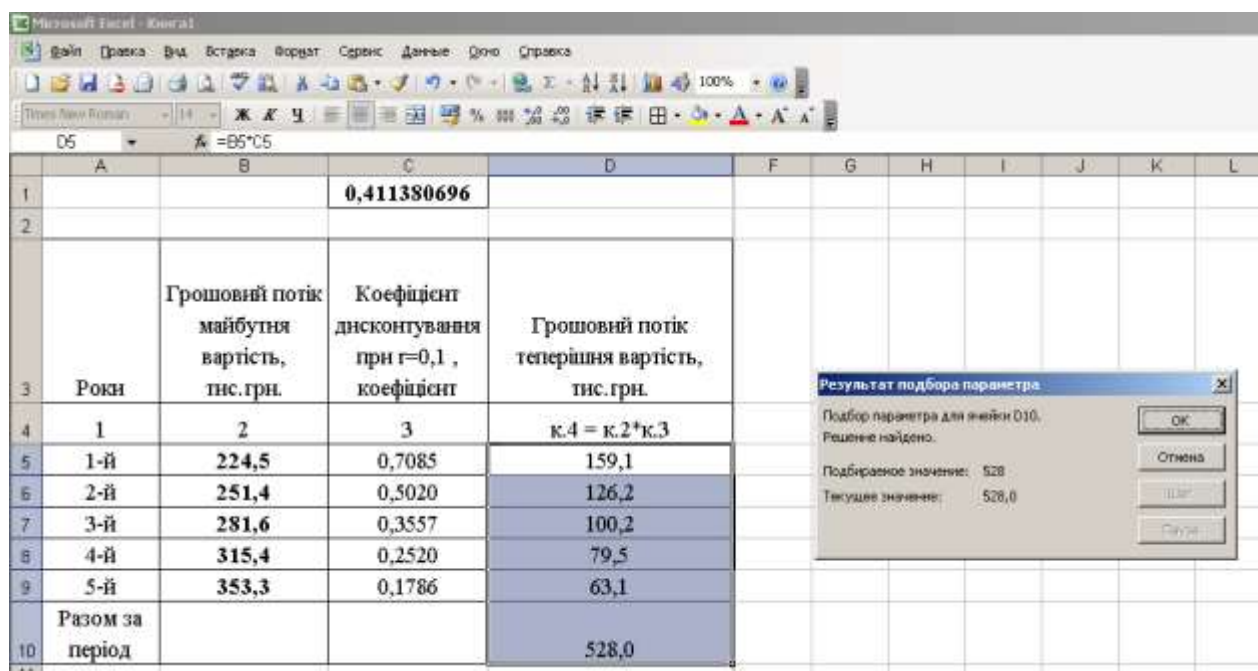


Рисунок. 10.3 - Расчет внутренней нормы доходности инвестиций при использовании инструмента „Подбор параметра”

Показатель «внутренняя норма доходности» наиболее приемлем для сравнительной оценки. При этом сравнительная оценка выполняется не только в рамках инвестиционного проекта, но и шире. ВНД сравнивается с уровнем инфляции.

При оценке эффективности инвестиций используется и такой показатель, как «норма доходности инвестиций» ($N_{Пр}$), который определяется отношением среднегодовой чистой прибыли с учетом инфляции ($П_{ч.ТВ.серед}$) до первоначальных инвестиций с учетом инфляции.

Норма доходности сравнивается с процентной ставкой по депозитным счетам. Норма доходности инвестиций показывает, сколько гривен чистой прибыли ежегодно принесет инвестору каждая инвестированная в проект гривна

$$N_{Пр} = \frac{П_{ч.ТВ.серед}}{П_{ТВ}}$$

Индекс доходности инвестиций ($I_{Пр}$) показывает, сколько гривен чистой прибыли принесет инвестору каждая вложенная в проект гривна за весь период эксплуатации проекта.

$$I_{Пр} = \frac{П_{ч.ТВ}}{П_{ТВ}}$$

К специфическим показателям эффективности инвестиций относятся те, которые характеризуют эффективность использования отдельных видов ресурсов трудовых (производительность труда, трудоемкость), материальных (фондоотдача, ресурсотдача, рентабельность основных фондов), финансовых (оборачиваемость оборотных активов, рентабельность оборотных активов) и другие.

□ Если осуществляется модернизация оборудования, реконструкция предприятия, расширение, техническое переоснащение за счет собственных средств или привлеченных, то обоснование целесообразности инвестирования средств в таком случае осуществляется путем расчета таких показателей:

- годовой экономический эффект,
- период окупаемости инвестиций,
- сумма дополнительно полученной чистой прибыли,
- норма доходности (рентабельности) инвестиций по проекту.

Показатель «годовой экономический эффект» ($E_{гч}$) рассчитывается по формулам:

а) если объем деятельности не меняется:

$$E_{гч} = ПВ_1 - ПВ_2,$$

где $ПВ_1$ – приведенные затраты до модернизации, грош. ед. измерения;

$ПВ_2$ – приведенные затраты после модернизации, грош. ед. измерения.

б) если объем работ изменяется:

$$E_{гч} = (ПВ_{пит1} - ПВ_{пит2}) \times T_2,$$

где $ПВ_{пит1}$, $ПВ_{пит2}$ – приведенные затраты на единицу продукции до и после модернизации, грош. ед. измерения,

T_2 – товарооборот после модернизации.

Приведенные затраты ($ПВ$) – это расходы, которые приведены к одному периоду времени, до одного года. Приведенные затраты определяются по формуле:

$$ПВ = ВВ + ПИ \times E_{ц},$$

где $ВВ$ – общая сумма текущих затрат производства, изменяющиеся грош. един.;

$ПИ$ – первоначальные инвестиции, ден. ед. измерения;

$E_{ц}$ – целевой коэффициент эффективности капитальных вложений, зависит от целевого срока окупаемости вложений ($ПО_{ц}$).

$E_{ц}$ – целевой коэффициент эффективности капитальных вложений

$$E_{ц} = \frac{1}{ПО_{ц}},$$

Удельные приведенные затраты определяются по формуле:

$$ПВ_{пит} = \frac{ПВ}{T},$$

При расчете приведенных затрат учитываются только те затраты предприятия, которые изменяются. К текущим расходам предприятия, которые изменяются после реконструкции или модернизации, чаще относятся такие текущие издержки производства:

- расходы на заработную плату с начислениями;
- расходы на энергоносители (электроэнергию, газ, топливо, пар и другие);
- расходы на амортизацию;
- расходы на текущий ремонт.

Сумма дополнительно полученной чистой прибыли (ДПч) в результате реконструкции или модернизации рассчитывается по формулам:

$$\Delta Пч_1 = (ВВ_1 - ВВ_2) \times \left(1 - \frac{N_{ппр}}{100}\right),$$

где $ВВ_1, ВВ_2$ – общая сумма текущих затрат производства, изменяющиеся до и после модернизации оборудования, ден. ед. измерения;

$N_{ппр}$ – ставка налога на прибыль, %.

Эта формула применяется в случае, когда изменяются только текущие расходы, но объем деятельности не меняется.

Если объем деятельности меняется, то для расчета дополнительно полученной чистой прибыли применяется формула:

$$\Delta Пч_2 = (ВВ_{пит1} - ВВ_{пит2}) \times T_2 \times \left(1 - \frac{N_{ппр}}{100}\right),$$

где $ВВ_{пит1}, ВВ_{пит2}$ – удельные текущие расходы, изменяющиеся до и после модернизации оборудования, грош. ед. измерения;

T_2 – товарооборот после модернизации.

Если после модернизации оборудования происходит увеличение товарооборота в результате снижения потерь товаров, либо уменьшение простоев оборудования, то предприятие получает дополнительный чистый доход от увеличения товарооборота, сумму которого можно определить по формуле:

$$\Delta Пч_3 = \frac{\Delta T \times P_{РЕН\ ПРОД}}{100},$$

где ΔT – изменение товарооборота, ден. ед. измерения;

$РРЕН\ прод$ – уровень рентабельности продаж, %.

□ Вывод о целесообразности реализации отдельного инвестиционного проекта студент обосновывает с учетом значений чистого приведенного дохода и периода окупаемости.

10.2. Оценка синергетического эффекта от слияния или поглощения предприятий

Под синергией слияния или поглощения принято понимать увеличение эффективности интегрированного предприятия по сравнению с суммарной эффективностью ее частей до объединения.

К основным источникам получения синергии относят:

1. Экономия за счет масштабов деятельности путем:

- увеличение доходов за счет расширения рынков сбыта, ассортимента товаров, предложения новых товаров;

- сокращение затрат за счет сокращения доли постоянных расходов (административных расходов, расходов на информационное обеспечение, ликвидации аналогичных основных фондов) и переменных (расходов на сбыт).

2. Совершенствование процессов за счет использования более совершенных методов управления.

3. Финансовая экономия за счет:

- увеличение рыночной стоимости предприятия путем слияния или поглощения с недооцененным предприятием;

- финансовый левиредж;

- налоговых льгот.

Задания для выполнения:

1. Оценить синергетический эффект от проведенного слияния или поглощения.

Оценка синергетического эффекта от слияния или поглощения Предприятием с его конкурентом студентом производится по форме, которая представлена в таблице 10.1.

Таблица 10.1 - Оценка синергетического эффекта слияния или поглощения компаний

Показатели	Предприятие	Предприяти е-конкурент	Суммарный эффект предприятий	Объединенн ое предприятие
	2	3	4	5
Товарооборот, тыс. руб.				
Товарооборот по себестоимости, тыс. руб.				
Прибыль от реализации				
Прочие операционные расходы				
Синергия 1 - тыс. руб.				
.....				
Синергия n, тыс. руб.				
Прибыль от операционной деятельности, тыс. руб.				
Прибыль от обычной деятельности				

Чистая прибыль, тыс. руб.				
Амортизационные відрахування, тыс. руб.				
Капитальные затраты, тыс. руб.				
Изменение обязательств				
Изменение собственного оборотного капитала, тыс. руб.				
Денежный поток, тыс. руб.				
Стоимость собственного капитала, тыс. руб.				
Стоимость заемного капитала, тыс. руб.				
Рыночная стоимость собственного капитала, тыс. руб.				
Рыночная стоимость ссудного капитала, тыс. руб.				
Рыночная стоимость капитала, тыс. руб.				
Стоимость капитала средневзвешенная, %				
Стоимость предприятия, тыс. руб.				
Расходы на проведение слияния и поглощения, тыс. руб.				
Премия за предприятие-цель, тыс. руб.				
Стоимость синергии от реализации новых стратегий, тыс. руб.				

Сумма денежного потока рассчитывается по формуле:

$$ГП = ЧП + АМО - КВ \pm \Delta ВОК \pm \Delta ДЗ,$$

где ГП – денежный поток;

ЧП - чистая прибыль

АМО – амортизационные отчисления;

КВ – капитальные затраты;

Δ ВОК - прирост собственного оборотного капитала;

Δ ДЗ – прирост долгосрочных обязательств.

Стоимость собственного капитала определить на основе модели оценки капитальных активов (CAPM - Capital Asset Pricing Model):

$$R = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

где: R - коэффициент дисконтирования, также являющийся ожидаемой ставкой дохода на вложенный капитал;

R_f - безрисковая ставка дохода, в качестве которой принято использовать доходность по долгосрочным государственным облигациям;

β - Коэффициент, являющийся мерой рыночного или не диверсифицированного риска и отражающий амплитуду колебаний доходности актива относительно рынка в целом;

R_m - среднерыночная ставка дохода, определяемая исходя из долгосрочной общей доходности рынка; соответственно $(R_m - R_f)$ - премия за риск вложения в данный актив.

Средневзвешенную стоимость капитала рассчитать по формуле:

$$\text{СтКсрвз} = \text{СтПК} * (1 - \text{Нпп}) * \text{ПК} / \text{К} + \text{СтВК} * \text{ВК} / \text{К}$$

где: СтКсрвз – средневзвешенная стоимость капитала предприятия;

СтПК – стоимость использования собственного капитала;

Ст ВК – стоимость использования собственного капитала;

Нпп – ставка налога на прибыль;

ПК – сумма заемного капитала;

ВК – сумма собственного капитала;

К – капитал предприятия.

Оценка путей достижения синергетического эффекта проводится методом количественной оценки:

$$\text{СтАВ}_s (\text{СтК} (\text{СтАВ})_{\text{synergy}}) = \sum_{i=1}^n \frac{\Delta \text{ГП} S_i}{(1 + r_e)^i},$$

$$\Delta \text{ДП}_s = \Delta \text{Т} - \Delta \text{РХ} - \Delta \text{Нп} - \Delta \text{ОК} - \Delta \text{КИ} + \Delta \text{Дч},$$

где: $\Delta \text{ГП}_s$ – денежный поток;

$\Delta \text{Т}$ – прирост товарооборота;

$\Delta \text{РХ}$ – экономия на расходах;

$\Delta \text{Нп}$ – экономия на налогах;

$\Delta \text{ОК}$ – экономия на инвестициях в оборотный капитал;

$\Delta \text{КИ}$ – экономия на капиталовложениях;

$\Delta \text{Дч}$ – изменение чистого долга (с учетом финансовой синергии);

r_e – доходность капитала (барьерная ставка).

Стоимость синергетического эффекта на основе сравнительного анализа финансовой отчетности рассчитывается по формуле:

$$\text{Ст}_s = \text{СтАВ}_s - (\text{СтА} + \text{СтВ}) - \text{Пр} - \text{Взп}$$

где СтА – стоимость объединенного предприятия;

СтА – стоимость предприятия-инициатора;

СтВ – стоимость предприятия-цели;

Пр – премия за предприятие-цель;

Взп – расходы на процесс слияния или поглощения.

□ На основе проведенных расчетов студент должен сделать выводы о целесообразности и эффективности внедрения проекта слияния или поглощения исследуемого предприятия и его конкурента.

10.3. Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности в плановом периоде

Для оценки динамики уровня состояния финансово-хозяйственной деятельности Предприятия, его способности выполнять свои обязательства перед кредиторами и осуществлять платежи согласно других обязательств, оценки степени риска для кредиторов и грани финансового кризиса.

Под экономической безопасностью деятельности предприятия следует понимать способность предприятия к эффективному функционированию (теперь) и успешного развития (в будущем). Такое состояние достигается при наиболее эффективном использовании ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия, а также соответствия направления развития предприятия основным тенденциям внешней среды.

Главная цель экономической безопасности предприятия заключается в обеспечении его стабильного и максимально эффективного функционирования сегодня и высокий потенциал развития в будущем.

К основным функциональным целям экономической безопасности относятся:

- обеспечение высокой финансовой эффективности работы, финансовой стойкости и независимости предприятия;
- обеспечение технологической независимости и достижения высокой конкурентоспособности технического потенциала предприятия;
- достижение высокой эффективности менеджмента, оптимальной и эффективной организационной структуры управления предприятием;
- достижение высокого уровня квалификации персонала и его интеллектуального потенциала;
- минимизация разрушительного влияния результатов финансово-хозяйственной деятельности на состояние окружающей среды;
- правовая защищенность всех аспектов деятельности предприятия;
- обеспечение защиты информации, коммерческой тайны и достижения необходимого уровня информационного обеспечения работы всех подразделений предприятия;
- эффективная организация безопасности персонала предприятия, его капитала и имущества, а также коммерческих интересов.

Виды угроз экономической безопасности предприятия: катастрофические (природные и техногенные), информационные, конкурентные, криминальные, связанные с некомпетентностью собственника в производственно-финансовых и институциональных вопросах, организационных и др.

Из всех видов угроз экономической безопасности предприятия необходимо выделять и рассматривать те, которые влияют непосредственно на разрушение или ослабление указанного потенциала под влиянием внешних (экзогенных) факторов, которые определяются недостатками или слабостью экономической политики государства в реальном секторе экономики.

Экономическая безопасность предприятия имеет прямую причинно-следственную связь с системой и результатами стратегического планирования

своего развития в зависимости от целей функционирования возможностей их достижения, конкурентной среды, условий хозяйствования и т.д.

Основных подходов исследования экономической безопасности предприятия относятся: информационный, внешний и ресурсно-функциональный подход.

Для оценки экономической безопасности предприятия необходим соответствующий инструментарий: критерии, методы оценки.

Под критерием экономической безопасности предприятия понимаются признак или сумма признаков, на основании которых может быть сделан вывод о том, находится ли предприятие в экономической безопасности или нет. Критерии должны удовлетворять следующим требованиям:

- наличие четко фиксированных границ;
- сравнение одновременных оценок уровня экономической безопасности одного предприятия, а также предприятий различных отраслей, при этом показатели должны быть надежными, сопоставимыми в различные периоды, обобщающими (синтетическими) для своих отраслей и относительно независимыми друг от друга для обеспечения адекватности формулы, что разрабатывается;
- простота и доступность методики расчета, которая базируется на учетных данных, ее универсальность.

Методами определения уровня экономической безопасности предприятия являются: воспроизводственный, нормативный, графический, ресурсно-функциональный, вероятностный метод, метод, основанный на построении карты рисков предприятия, структурного подразделения или отдельного стратегического направления развития бизнеса.

Задания для выполнения:

1. Оценить эффективность финансово-хозяйственной деятельности Предприятия в плановом периоде.
2. Определить уровень экономической безопасности Предприятия.
3. Определить динамику рыночной стоимости предприятия.

Для определения эффективности финансово-хозяйственной деятельности Предприятия в плановом периоде целесообразно применить систему показателей, по которой студентом был проведен анализ эффективности финансовой деятельности в предыдущем периоде (см.п.3.3), сравнить со значениями показателей отчетного периода и их нормативными значениями. Результаты оформить таблицей.

Для оценки уровня экономической безопасности предприятия студент самостоятельно выбирает метод его определения (приложение Ц).

Для определения динамики рыночной стоимости предприятия на основе показателя экономической добавленной стоимости (EVA) построить график динамики данного показателя в ретроспективном (п.3.1) и прогнозном периодах.

Список рекомендованных литературных источников

1. Бакунов, А. А. Планирование и контроль на предприятии: метод. рекомендации по выполнению и оформлению курсовой работы для студентов укрупненной группы 38.00.00 «Экономика и управление», направления подготовки 38.03.01 «Экономика» (профиль «Экономика предприятия») / А. А. Бакунов, Е. С. Кравченко ; М-во образования и науки ДНР, ГОВПО "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. экономики предприятия . — Донецк : ДонНУЭТ, 2017
2. Кравченко, Е. С. Планирование и контроль на предприятии: учебник / Ю. А. Кравченко ; Гос. орг. высш. проф. образования "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. экономики предприятия . — Донецк : [ДонНУЭТ], 2017
3. Кравченко, Ю. А. Бизнес-планирование: электронный конспект лекций для студ. направления подготовки 38.03.01 Экономика, дн. и заоч. формы обучения / Ю. А. Кравченко ; Гос. орг. высш. проф. образования "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. экономики предприятия . — Донецк : [ДонНУЭТ], 2016
4. Стратегия предприятия: учеб. пособие / М. С. Защук ; М-во образования и науки ДНР, Гос. орг. высш. проф. образования "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. экономики предприятия . — Донецк : ДонНУЭТ, 2016 .
5. Социальная ответственность бизнеса: учеб.пос.для студ. 38.04.01 оч.и заоч. форм обучения / М. С. Защук; М-во образования и науки ДНР, Гос. орг. высш. проф. образования "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. экономики предприятия. — Донецк: [ДонНУЭТ], 2018 .
6. Сергеева, А. В. Стратегическое партнерство: учеб.посб. для студентов направления подгот. 38.04.01 «Экономика» оч. и заоч. форм обучения / А. В. Сергеева ; М-во образования и науки ДНР, Гос. орг. высш. проф. образования "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. экономики предприятия . — Донецк : ДонНУЭТ, 2018
7. Управление развитием предприятия: актуальные концепты и механизмы изменений: монография / [коллектив авт.: С. В. Алексеев и др., под общ. ред. А. А. Бакунова] ; Донец. нац. ун-т экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского . — Краматорск : Каштан, 2015 . — 331
8. Лебеденко Е.А. Экономическая диагностика: учеб. пособ. для студентов направления подгот. 38.04.01 «Экономика» оч. и заоч. форм обучения / Е.А.Лебеденко ; М-во образования и науки ДНР, Гос. орг. высш. проф. образования "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. экономики предприятия . — Донецк : ДонНУЭТ, 2018

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А



Рисунок А.1 - Организационная структура управления ООО «Рамстор»

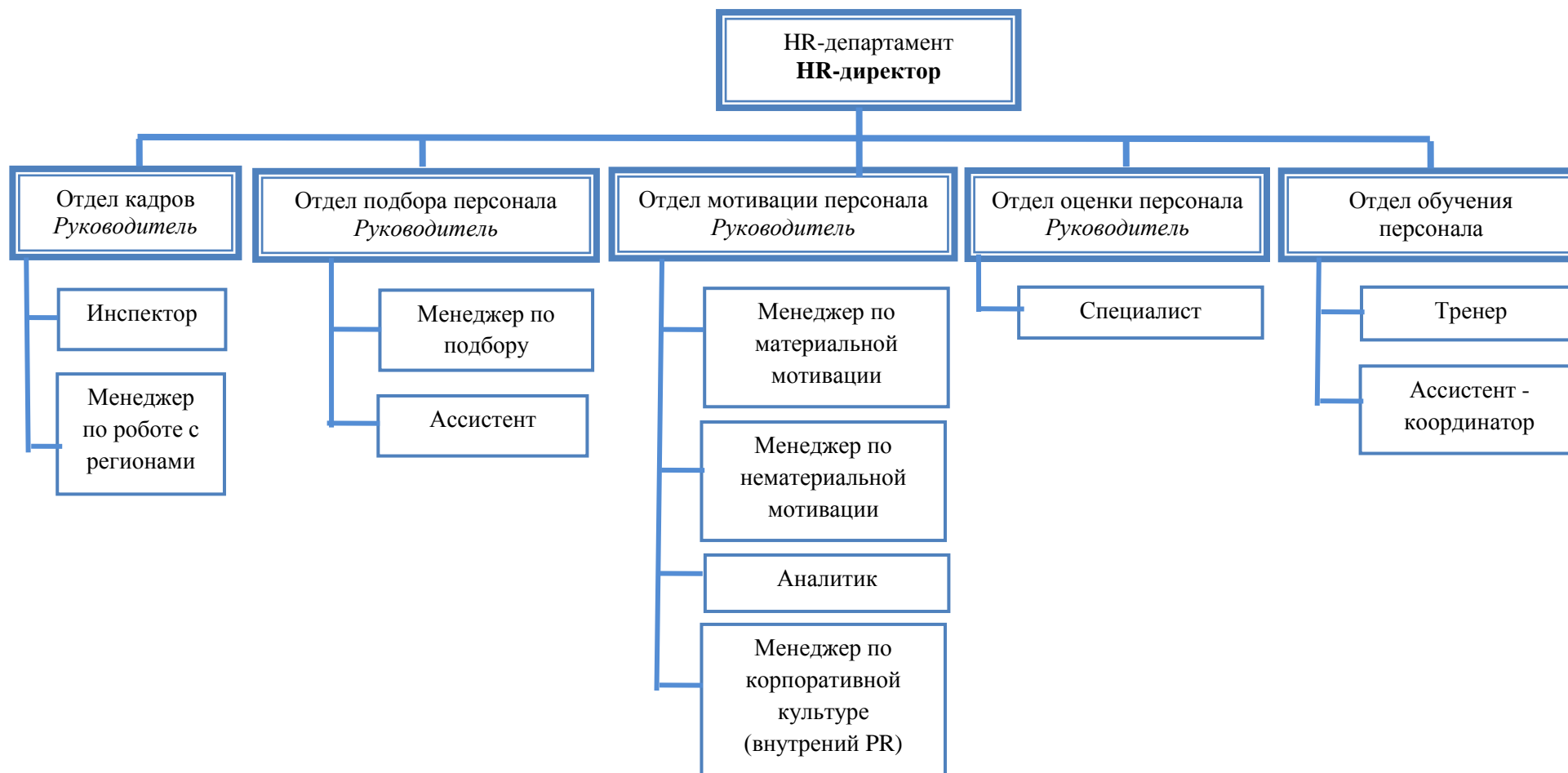


Рисунок А.2 - Организационная структура HR-департамента ООО «Рамстор»

Таблица А.1 -состав и структура персонала ООО «Рамстор»

Должности	Среднесписочная численность работников, человек
1. Генеральный директор	1
2. Финансовый департамент	
Финансовый директор	1
Руководитель отдела планирования и учета	2
Специалист по методологии учета	6
Бухгалтер группы учета затрат и движения денежных средств	4
Бухгалтер группы учета реализации	4
Экономист группы расчетов и анализа	5
Экономист группы бюджетирования	5
Кассир	4
Руководитель отдела взаиморасчетов с поставщиками	2
Бухгалтер с взаиморасчетов с поставщиками	3
руководитель казначейства	2
Специалист по инвестиционному финансированию	2
Специалист по потребительскому кредитованию	8
Операционист	6
Руководитель отдела товарного учета	2
Ревизор	24
Ревизор-аналитик	15
Главный бухгалтер	1
Заместитель главного бухгалтера	3
Руководитель группы учета основных средств	2
Бухгалтер группы учета основных средств	3
Руководитель группы расчета заработной платы	2
Бухгалтер группы расчета заработной платы	3
Руководитель группы ВЭД	2
Бухгалтер группы ВЭД	2
Бухгалтер ГСМ	1
Бухгалтер	12
<i>Вместе:</i>	<i>126</i>
3. Коммерческий департамент	
Директор коммерческого департамента	1
Менеджер товарной категории	4
Менеджер по закупкам товарной категории	4
Ассистент менеджера по закупкам товарной категории	8
<i>Вместе:</i>	<i>17</i>
4. Департамент маркетинга, рекламы и PR	
Директор департамент маркетинга, рекламы и PR	1
Руководитель отдела товарных категорий	2
Бренд-менеджер	6
Ассистент бренд-менеджера	12
Трейд-маркетинг менеджер	8
Ассистент трейд-маркетинг менеджера	16
Руководитель отдела PR и рекламы	2

Руководитель группы PR	3
PR-менеджер	8
Руководитель группы рекламы	2
Менеджер по рекламе	6
Региональный менеджер (наружная реклама, СМИ)	6
Дизайнер-станочник	5
Дизайнер	7
Менеджер по совместным проектам с поставщиками	4
Руководитель отдела анализа и маркетинговых исследований	2
Руководитель группы маркетинговых исследований	2
Специалист по маркетинговым исследованиям	6
Руководитель группы анализа и прогноза продаж	8
Маркетолог-аналитик	5
Руководитель группы анализа рекламных акций	2
Маркетолог-аналитик	5
<i>Вместе:</i>	118
5. Департамент логистики	
Директор департамента логистики	1
Руководитель отдела транспортного обеспечения	2
Оператор	8
Диспетчер	10
Экспедитор	18
Водитель	18
Руководитель отдела по управлению цепочками поставок	2
Специалист по планированию поставок	5
Оператор ввода и обработки информации по отгрузке, переброской	4
Руководитель внешней логистики	2
Менеджер по отгрузке	6
Менеджер по работе с внешними складами	7
Специалист по таможенному оформлению	4
Специалист по сертификации	4
Специалист по страхованию	5
Специалист по претензиям (транспортные компании, склады)	3
Заведующий складом	1
Кладовщик	3
Оператор состава	4
<i>Вместе:</i>	107
6. Департамент организационного развития	
Директор департамента организационного развития	1
Руководитель отдела бизнес-анализа	2
Бизнес-аналитик	6
Руководитель отдела системного анализа	2
Системный аналитик	5
<i>Вместе:</i>	16
7. Департамент развития бизнеса	

Директор департамента развития бизнеса	1
Руководитель отдела поиска и оценки объектов недвижимости	2
Менеджер по поиску и оценке объектов недвижимости	7
Руководитель отдела реализации проектов	2
Руководитель проектов по открытию магазинов	2
Руководитель отдела строительства и реконструкции	3
Инженер-строитель	7
Руководитель отдела проектирования и торгового оборудования	2
Архитектор (менеджер проекта)	4
Инженер-проектировщик	5
Специалист по торгового оборудования	5
Мерчендайзер	8
Специалист по специальному оборудованию (тех. Средства безопасности)	6
Дизайнер (креативный директор)	2
<i>Вместе:</i>	56
8. Департамент развития розничной торговли	
Директор департамента развития розничной торговли	1
Территориальный директор	6
Руководитель отдела контроля розничной торговли и предоставления услуг для потребителей	2
Менеджер по технической поддержке магазинов	24
Менеджер по проектам и контроля розничной торговли	24
Менеджер по сервису для потребителей	24
Менеджер по поддержке продаж	24
Руководитель отдела технической документации	2
Менеджер по гарантийных талонов	8
Менеджер по инструкции	6
переводчик	4
Руководитель телефонно-справочной службы	2
Консультант ТДС	4
<i>Вместе:</i>	131
9. HR-департамент	
HR-директор	1
Руководитель отдела кадров	2
Инспектор	4
Менеджер по работе с регионами	6
Руководитель отдела подбора персонала	2
Менеджер по подбору	3
Ассистент	6
Руководитель отдела мотивации персонала	2
Менеджер по материальной мотивации (с & b)	3
Менеджер по нематериальной мотивации	3
Аналитик	6
Менеджер по корпоративной культуры (внутренний PR)	2
Руководитель отдела оценки персонала	2

Специалист	7
Руководитель отдела обучения персонала (учебного центра)	6
тренер	4
Ассистент-координатор	5
<i>Вместе:</i>	64
10. ИТ-департамент	
Директор ИТ-департамента	1
Начальник отдела разработки и поддержки корпоративной информационной системы (КИС)	1
Руководитель группы разработки КИС	2
ведущий программист	2
программист	6
технический писатель	2
WEB-программист	3
Программист 1-С	5
Бизнес-аналитик	4
Руководитель группы поддержки КИС	2
Инженер поддержки КИС	4
Начальник отдела эксплуатации	1
системный администратор	2
Администратор почтовой системы	1
Инженер поддержки сервисного комплекса	3
Инженер help desk	4
дежурный инженер	4
Начальник отдела информационно-технического сопровождения торговой сети	1
Руководитель проекта ИТ (service desk)	3
Оператор (service desk)	7
Администратор региональных филиалов	6
Начальник отдела системной интеграции	2
Специалист по корпоративной сотовой связи	4
Специалист по закупкам	5
Начальник отдела внедрения и поддержки SAP	1
ведущий консультант	2
консультант	8
программист	12
SAP администратор	1
<i>Вместе:</i>	99
11. Административно-хозяйственный департамент	
Административный директор (Офис-менеджер)	1
Начальник материально-технической службы	1
Агент по снабжению	4
Инспектор по учету основных средств и материалов	2
Комендант	1
Дворник	6
Тракторист	2

Водитель (офисный)	9
Персональный водитель	4
Курьер	6
Руководитель службы эксплуатации	2
Агент по снабжению	16
главный энергетик	2
Газоэлектросварщик	6
Электрик	9
Сантехник	8
Ремонтник	7
Заведующий канцелярией	1
Специалист по обработке первичной документации	4
Делопроизводитель	6
Архивариус	2
Старший секретарь	2
Секретарь	6
Персональный ассистент (руководство)	5
<i>Вместе:</i>	112
12. Юридический департамент	
Директор юридического департамента	1
Руководитель отдела по работе с претензиями	2
Юрисконсульт по работе с претензиями	3
Руководитель отдела по работе с договорами	4
Юрисконсульт (договоры, корпоративное право)	2
Адвокат	3
Руководитель отдела юридического сопровождения сделок с недвижимостью	3
Юрисконсульт (договоры недвижимости)	2
<i>Вместе:</i>	20
13. Департамент имущества (управление недвижимостью)	
Директор департамента имущества	1
Руководитель отдела коммунальных платежей	1
Инспектор по коммунальным платежам	4
Руководитель отдела аренды	2
Менеджер по аренде	4
Инспектор по договорам аренды	3
<i>Вместе:</i>	15
14. Сервисный центр	
Директор сервисного центра	1
Кассир	3
Менеджер по финансовому учету	4
Инженер по ремонту	3
Инженер-приемщик	7
Заведующий складом	2
кладовщик	1
Грузчик	12
Водитель-экспедитор	10

диспетчер	3
Вместе:	46
15. Служба безопасности	
Начальник службы безопасности	1
начальник охраны	6
Охранник	264
Руководитель группы обеспечения кадровой безопасности	2
Специалист по безопасности	8
Руководитель группы информационной безопасности	2
Специалист по информационной безопасности	7
Вместе:	290
16. Магазин	
директор магазина	24
Заместитель директора магазина	48
Заведующий торговым залом	24
старший продавец	72
Продавец (продовольственных товаров)	336
Продавец (непродовольственных товаров)	288
стажер	504
Заведующий складом	24
кладовщик	24
Грузчик	264
Руководитель отдела контроля выдачи	24
контроллер выдачи	120
оператор ПК	60
старший кассир	24
Кассир торгового зала	864
товаровед	96
Руководитель отдела производства	24
Заведующий мясным и кулинарным производством	24
Главный технолог мясного и кулинарного производства	48
Инженер-технолог мясного и кулинарного производства	648
повар	432
Повар (гриль)	96
Обвальщик мяса	120
жиловщик мяса	144
Расфасовщик мясопродуктов	288
заведующий пекарней	24
Главный технолог хлебобулочных и кондитерских изделий	48
Инженер-технолог хлебобулочных и кондитерских изделий	576
Пекарь	216
Кондитер	168
Обработчик пищевых продуктов и тары	240
комплектовщик товаров	528
Слесарь-сантехник	72
электромеханик	84

Уборщик служебных помещений	144
уборщик территории	168
Вместе:	6888
ВСЕГО:	8106

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 - Основные игроки на рынке розничной торговли

№	Предприятие	Название сети	Часть рынка, %	
			прошлый год	отчетный год
1	ООО «Рамстор»	«Рамстор»	30	32
2	«Metro Group»	«Metro Cash&Carry»	21	19
3	«Auchan Group»	«Auchan»	7	9
4	ООО «ТС Обжора»	«Обжора»	9	7
5	«Омега»	«Варус», «Варус-экспрес»	8	6
6	ООО «Эффект»	«БУМ»	7	5
7	«АТБ-маркет»	«АТБ-маркет»	8	12
8	ООО «Украинский ритейл»	«Брусничка»	2	3
9	ПАТ «Квиза Трейд»	«Велика Кишеня»	3	2
10	ПрАТ «Фуршет»	«Фуршет»	5	5

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Информация по оценке деятельности предприятий в сфере КСО

Таблица В.1 - Письмо экспертной оценки деятельности предприятий в сфере КСО

№ п/п	Аспекты деятельности с КСО	«Рамстор»	Предприятия - конкуренты			
			«Metro: Cash and carry»	«Велика кишеня»	«Ашан»	«ФУРШЕТ»
1	Социальный отчет, как инструмент диалога с обществом					
1.1	Отчет подготовлен на базе GRI (версия 3) и является публично доступным (на официальном сайте компании, в печатном виде).		+			
1.2	Есть отчет о прогрессе по ГД ООН или отчет составлен в соответствии внутренним требованиям компании; доступен публично.					
1.3	Готовится очередной отчет (не первый раз) или отчет о деятельности компании в Украине входит в отчет о социальной ответственности материнской структуры (есть отдельный раздел)					
1.4	Отчет находится в процессе подготовки или не структурирован, есть отдельный раздел о КСО на сайте			+		
1.5	Отчет не формируется, но компания периодически использует практики КСО и	+			+	+

	информирует общественность					
2	<p>Направления и объемы социальных инвестиций: Компания осуществляет социальное инвестирование по следующим направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> развитие персонала; <input type="checkbox"/> охрана труда и здоровья; <input type="checkbox"/> охрана окружающей среды и ресурсосбережения; <input type="checkbox"/> поддержка добросовестной деловой практики, этического поведения и др .; <input type="checkbox"/> программы сообществ; <input type="checkbox"/> благотворительность и меценатство. 	Охрана труда и развитие персонала, пищевая безопасность	Поддержка местных общин, забота об окружающей среде, прозрачность и законность, пищевая безопасность, ответственный работодатель Внедрить культуру здорового питания	Внедрить культуру здорового питания	Контроль качества заботы о работниках, помощь детским домам	Пенсионная программа скидок и профессиональное развитие работников
2.1	Есть информация по пяти и более направлениям КСО					
2.2	Есть информация по четырем направлениям КСО					
2.3	Есть информация по трем направлениям КСО					
2.4	Есть информация по двум направлениям КСО					
2.5	Есть информация по одному направлению КСО					
3	Системность в управлении КСО. Привлечение заинтересованных сторон (стейкхолдеров)					
3.1	Процесс КСО интегрированный в общую корпоративную стратегию. У компании есть отдельное структурное подразделение по КСО или отдельная позиция (специалист по		+			

	КСО). Ведется постоянное привлечение всех стейкхолдеров					
3.2	Процесс КСО частично интегрирован в общую корпоративную стратегию. Есть отделы, которые реализуют системную стратегию КСО. Проводится периодическое привлечение всех стейкхолдеров					
3.3	КСО не является системным процессом, не входит в годовые планы, но реализуются отдельные программы. Проводится частичное привлечение стейкхолдеров	+				
3.4	КСО существует только в отдельных направлениях, является отдельной целью проектов (PR и т. Д.)			+	+	
3.5	Начальный уровень внедрения КСО					+
4	Активность и системность в сфере благотворительности и меценатства: Компания системно (не менее года) сотрудничает с благотворительными или другими фондами и общественными организациями, реализует меценатские проекты по одному или нескольким направлениям: <input type="checkbox"/> культура и искусство; <input type="checkbox"/> наука и образование	Не располагает информацией	Партнер благотворительного фонда «Фудбенк» (детский дом) (609 тыс. В год). Биопакеты и переработка бумаги Медицинское страхование 5000 работников	Мастер-классы и рецепты от врача-диетолога	Шефство каждого гипермаркета над детским домом (квартальный сбор средств среди потребителей и работников); двухлетняя программа профилактики здоровья благодаря семинарам	Развитие персонала в собственном учебном центре

	<input type="checkbox"/> социальная сфера; <input type="checkbox"/> экология; <input type="checkbox"/> спорт.					
4.1	Есть информация по всем направлениям					
4.2	Есть информация по четырем из пяти направлений					
4.3	Есть информация по трем из пяти направлений					
4.4	Есть информация по двум из пяти направлений					
4.5	Есть информация по одному из пяти направлений					

Таблица В.2. - Репутационный профиль предприятия

№ п/п	Параметр репутации	Профили								Количество			
										опрошенных респондентов		сообщений	
		Идеальны й		Среднее значение		Реальный		Среднее значение		не меньше 3	не меньше 5	собстве нных	«о себе»
1										3	5	3	2
2	ассортиментный набор									3	5	7	4
3	Гарантия соблюдения качества товаров									3	5	2	6
4	эффективная логистика									3	5	1	2
5	Низкая текучесть кадров									3	5	1	-
6	платежная дисциплина									3	5	2	3
7	Высокое качество торгового обслуживания									3	5	1	-
8	Корпоративная культура									3	5	2	3
9	Стандартизация процесса управления									3	5	1	3
10	Прозрачность и открытость предприятия									3	5	1	2
11	Социальные пакеты для работников									3	5	3	3
12	Эффективная гендерная политика									-	-	7	6

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 - Основные показатели деятельности предприятий-партнеров
на момент разработки проекта совместной деятельности

Показатели	Единицы измерения	ООО "Рамстор"		ВАТ "МК"	
		Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год
Активы (капитал)	тыс. руб.	393615,2	674734,5	378619,5	428476,5
собственный капитал		51441,4	28480,7	321769,0	362773,5
заемный капитал	тыс. руб.	342173,8	646253,8	56850,5	65703,0
Чистая выручка от реализации продукции	тыс. руб.	1726577,0	2771942,0	397586,0	342502,0
Себестоимость реализации продукции	тыс. руб.	1324107,3	2137387,0	296563,0	336399,0
Валовая: прибыль	тыс. руб.	402469,7	634555,0	101023,0	6103,0
убыток					
Прочие операционные доходы	тыс. руб.	8853,6	39875,0	49600,0	47684,0
административные расходы	тыс. руб.	9120,8	10755,0	6576,0	8143,0
Расходы на сбыт	тыс. руб.	432793,8	644576,0	248,0	638,0
Прочие операционные расходы	тыс. руб.	13312,5	44538,0	118653,0	51146,0
совокупные расходы	тыс. руб.	1779334,4	2837256,0	422040,0	396326,0
в т.ч. постоянные расходы	тыс. руб.	676147,1	1078157,3	303868,8	301207,8
переменные расходы	тыс. руб.	1103187,3	1759098,7	118171,2	95118,2
Финансовый результат от операционной деятельности	тыс. руб.				
прибыль	тыс. руб.			25146,0	
убыток	тыс. руб.	-43903,8	-25439,0		-6140,0
Маржинальная прибыль (убыток)	тыс. руб.	623389,7	1012843,3	279414,8	247383,8
Расходы финансовой деятельности	тыс. руб.	5869,6	11717,0		
Финансовые результаты от обычной деятельности до налогообложения:					
прибыль	тыс. руб.		111,0		
убыток	тыс. руб.	-57133,6		-15696,00	-59664,00
Чистая прибыль	тыс. руб.		115,0		
убыток		-56626,3		-16861,0	-66883,0
Среднесписочная численность персонала	человек	2150	3256	312	293
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	157715,2	225880,0	16148,5	19407,7
материальные затраты	тыс. руб.	211287,8	356581,0	127218,0	145841,0
Расходы на оплату труда	тыс. руб.	157715,2	225880,0	16148,5	19407,7
Отчисления на социальные мероприятия	тыс. руб.	58167,4	82816,0	46720,0	54127,0
амортизация	тыс. руб.	24597,8	40277,0	42743,0	43208,0
Прочие операционные расходы	тыс. руб.	179427,7	294108,0	109398,0	40237,0

Таблица Г.2 - Статьи расходов для расчета основных показателей
результативности сценариев партнерства

Статьи расходов	Единицы измерения	Сценарий №1	Сценарий №2
производственные расходы	тыс. руб.	1422720,0	1435931,8
Прямые издержки производства продукции			
материальные расходы	тыс. руб.	967449,6	967449,6
Расходы на оплату труда производственных рабочих	тыс. руб.	15649,9	18200,9
Отчисления на социальные мероприятия	тыс. руб.	5868,7	6825,3
Амортизация производственных основных средств	тыс. руб.	122353,9	122353,9
Аренда производственной площади	тыс. руб.	-	8928,0
Общепроизводственные расходы:			
Расходы на приобретение нового оборудования (технологической линии)	тыс. руб.	1036,0	1036,0
Расходы на оплату труда аппарата управления производством	тыс. руб.	4552,704	5117,2
Отчисления на социальные мероприятия	тыс. руб.	1707,264	1919,0
Амортизация основных средств общепроизводственного назначения	тыс. руб.	81095,04	81095,04
Другие общепроизводственные расходы	тыс. руб.	223006,8	223006,8
издержки обращения		377568,0	377568,0
административные расходы	тыс. руб.	8910,6	8910,6
Расходы на сбыт	тыс. руб.	348495,3	348495,3
в т.ч. расходы на рекламу	тыс. руб.	37307,0	49795,5
Прочие операционные расходы	тыс. руб.	20162,1	20162,1
Расходы финансовой деятельности	тыс. руб.	1139,6	1295,0
Вместе совокупные расходы:	тыс. руб.	1801427,6	1814794,8

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Таблица Л.1 - Расчет эффективности реализации сценариев стратегического партнерства

показатель	Единиц ы измерен ия	Сценарий №1							
		ООО "Рамстор"		Прирост	У %	ВАТ "МК"		Прирос т	У %
		до реализаци и проекта	после реализации проекту			до реализации проекта	после реализации проекту		
Активы (капитал)	тыс. руб.								
Чистая выручка от реализации	тыс. руб.								
Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.								
производственные расходы	тыс. руб.								
издержки обращения	тыс. руб.								
Расходы финансовой деятельности	тыс. руб.								
совокупные расходы	тыс. руб.								
в% к общей сумме расходов по проекту	%								
в т.ч. постоянные расходы	тыс. руб.								
переменные расходы	тыс. руб.								
валовая прибыль	тыс. руб.								
маржинальная прибыль	тыс. руб.								
Финансовый результат от операционной деятельности	тыс. руб.								
Финансовый результат от обычной деятельности до налогообложения	тыс. руб.								
Чистая прибыль	тыс. руб.								
порог рентабельности	тыс. руб.								
Запас финансовой прочности	тыс. руб.								
рентабельность продаж	%								
Коммерческая рентабельность	%								

Таблица Л.2 - Расчет эффективности реализации сценариев стратегического партнерства

показатель	Единицы измерения	Сценарий №2							
		ООО "Рамстор"		Прирост	У %	ВАТ "МК"		Прирост	У %
		до реализации и проекта	после реализации проекту			до реализации проекта	после реализации проекту		
Активы (капитал)	тыс. руб.								
Чистая выручка от реализации	тыс. руб.								
Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.								
производственные расходы	тыс. руб.								
издержки обращения	тыс. руб.								
Расходы финансовой деятельности	тыс. руб.								
совокупные расходы	тыс. руб.								
в% к общей сумме расходов по проекту	%								
в т.ч. постоянные расходы	тыс. руб.								
переменные расходы	тыс. руб.								
валовая прибыль	тыс. руб.								
маржинальная прибыль	тыс. руб.								
Финансовый результат от операционной деятельности	тыс. руб.								
Финансовый результат от обычной деятельности до налогообложения	тыс. руб.								
Чистая прибыль	тыс. руб.								
порог рентабельности	тыс. руб.								
Запас финансовой прочности	тыс. руб.								
рентабельность продаж	%								
Коммерческая рентабельность	%								

Таблица Л.3 – Расчет суммарного эффекта синергии

Показатель	Единицы измерения	Результат
Прирост выручки	тыс. руб.	
Экономия на расходах	тыс. руб.	
Экономия на налоге на прибыль	тыс. руб.	
Экономия на инвестициях в оборотный капитал	тыс. руб.	
Экономия на капиталовложениях	тыс. руб.	
Изменение чистого долга (с учетом финансовой синергии)	тыс. руб.	
Поток денежных средств для владельцев	тыс. руб.	
Доходность собственного капитала (барьерная ставка)	%	
Суммарный эффект синергии	тыс. руб.	

Таблица Л.4 - Расчет эффективности реализации проекта СТМ

показатель	Единицы измерения	ООО «Рамстор»			
		к реализации проекта	после реализации проекта	Эффект	Темп изменения, %
Активы (капитал)	тыс. руб.				
Чистая выручка от реализации	тыс. руб.				
Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.				
производственные расходы	тыс. руб.				
издержки обращения	тыс. руб.				
Расходы финансовой деятельности	тыс. руб.				
совокупные расходы	тыс. руб.				
в% к общей сумме расходов по проекту	%				
в т.ч. постоянные расходы	тыс. руб.				
переменные расходы	тыс. руб.				
валовая прибыль	тыс. руб.				
маржинальная прибыль	тыс. руб.				
Финансовый результат от операционной деятельности	тыс. руб.				
Финансовый результат от обычной деятельности до налогообложения	тыс. руб.				
Чистая прибыль	тыс. руб.				
порог рентабельности	тыс. руб.				
Запас финансовой прочности	тыс. руб.				
рентабельность продаж	%				
Коммерческая рентабельность	%				

Приложение М

Показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия

Таблица М.1 - Исходная информация для расчета показателей-индикаторов оценки состояния финансовой деятельности предприятия

Группы показателей	Показатели	Формула для расчета	Года		
			Прошлый, тыс.руб.	Отчетный, тыс.руб	Темп изменения, %
1	2	3	4	5	6
I. Чистый денежный поток предприятия	1. Сумма чистого денежного потока по предприятию в целом				
	2. Сумма чистого ДП по операционной деятельности предприятия				
II. Рыночная стоимость предприятия	1. Сумма чистых активов предприятия по рыночной стоимости				
III. Структура капитала предприятия	1. Сумма собственного капитала предприятия				
	2. Сумма заемного капитала предприятия				
IV. Состав финансовых обязательств предприятия по срочности погашения	1. Сумма долгосрочных финансовых обязательств				
	2. Сумма краткосрочных финансовых обязательств				
	3. Сумма финансового кредита				
	4. Сумма товарного (коммерческого) кредита				
	5. Сумма внутренней кредиторской задолженности				
V. Состав активов предприятия	1. Сумма необоротных активов				
	2. Сумма оборотных активов				
	3. Сумма дебиторской задолженности - всего,				
	в т.ч. просроченной				
	4. Сумма денежных активов				

Таблица М.2 - Показатели-индикаторы оценки состояния финансовой деятельности предприятия

Группы показателей	Показатели	Формула для расчета	Года		
			Прошлый, тыс.руб.		
1	2	3	4	5	6
I. Чистый денежный поток предприятия	Коэффициент достаточности чистого денежного потока (ГП)				
	Коэффициент ликвидности ГП				
	Коэффициент эффективности ГП				
	Коэффициент реинвестирования чистого денежного потока				
II. Рыночная стоимость предприятия	Рыночная стоимость предприятия по коэффициенту капитализации предприятия				
III. Структура капитала предприятия	Коэффициент автономии				
	Коэффициент финансирования (коэффициент финансового левериджа)				
	Коэффициент долгосрочной финансовой независимости				
IV. Состав финансовых обязательств предприятия по срочности погашения	Коэффициент соотношения долгосрочных и краткосрочных финансовых обязательств				
	Коэффициент соотношения финансового и товарного кредитов				
	Коэффициент неотложных финансовых обязательств в общей их сумме				
	Период оборота кредиторской задолженности				
V. Состав активов предприятия	Коэффициент маневренности активов				
	Коэффициент обеспеченности высоколиквидными активами				
	Коэффициент текущей платежеспособности (общей ликвидности)				
	Коэффициент абсолютной платежеспособности				
	Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности				
	Период оборота дебиторской задолженности				
	Продолжительность операционного цикла				

Приложение Н

Методы проведения рейтинговой оценки

Методы рейтинговой оценки эффективности деятельности предприятий:

1. Метод условно-эталонного предприятия

В основе расчета итогового показателя рейтинговой оценки лежит сравнение предприятий по каждому показателю с условным эталонным предприятием, имеющим наилучшие результаты по всеми сравниваемыми показателями. Таким образом, базой расчета для получения рейтинговой оценки состояния предприятия служат не субъективные предположения экспертов, а самые высокие результаты, сложившиеся в реальной рыночной среде, во всей совокупности объектов, которые сравниваются. Эталоном сравнения является самый удачный конкурент, у которого все показатели наилучшие. Эталонное предприятие формируется из совокупности однотипных объектов. Однако, в большинстве случаев эталонное предприятие может формироваться из показателей работы объектов, принадлежащих различным отраслям деятельности. Это не является препятствием применению этого метода, поскольку относительные показатели можно сопоставлять и для разнородных объектов хозяйствования.

В общем виде алгоритм сравнительной рейтинговой оценки эффективности деятельности предприятия может быть представлен в виде последовательности следующих действий.

Исходные данные представляются в виде матрицы, т. е. таблицы, где по строкам записаны показатели ($i = 1, 2, 3, \dots, n$), а по столбцам - названия предприятий ($j = 1, 2, 3, \dots, m$).

Таблица Н.1
Матрица исходных коэффициентов

Показатели	Значение показателей						
	предприятие, которое исследуется	предприятия-конкуренты					эталонное предприятие
		1	2	3	...	m	

По каждому показателю находится максимальное или оптимальное значение и заносится в столбец условного эталонного предприятия ($m + 1$).

Исходные показатели матрицы стандартизируются в отношении соответствующего показателя эталонного предприятия по формуле:

- для показателей – стимуляторов

$$x_{ij} = \frac{K\phi_{ij}}{Konm_{ij}};$$

- для показателей – дестимуляторов

$$x_{ij} = \frac{Konm_{ij}}{K\phi_{ij}}$$

где x_{ij} - стандартизированные показатели состояния j — го предприятия,
 $K\phi_{ij}$ – фактическое значение i -того показателя j — го предприятия;
 $Kопт_{ij}$ – оптимальное значение i -того показателя j — го предприятия;

Таблица Н.2
Матрица стандартизированных показателей

Показатели	Значение показателей				
	предприятие, которое исследуется	предприятия-конкуренты			
		1	2	3	...
Рейтинговое число					
Рейтинг					

4. Для каждого предприятия значение его рейтингового числа определяется по формуле:

$$R_j = \sqrt{(1-x_{1j})^2 + (1-x_{2j})^2 + \dots + (1-x_{nj})^2}$$

где R_j - рейтинговая оценка j - го предприятия;
 x_{ij} — стандартизированные показатели j -го предприятия.

5. Предприятия ранжируются в порядке возрастания рейтинговой оценки. Высший рейтинг(1-е место) имеет предприятие с минимальным значением R . Для применения данного алгоритма на практике никаких ограничений количества сравниваемых показателей и предприятий не предусмотрено. Рассмотрен алгоритм получения рейтинговой оценки эффективности деятельности может применяться для сравнения предприятий за один период или на дату составления баланса(по данным на конец периода) или в динамике. Алгоритм получения рейтинговой оценки также может быть модифицирован. Например, можно использовать одну из следующих формул:

$$R_j = \sqrt{K\phi_{1j}^2 + K\phi_{2j}^2 + \dots + K\phi_{nj}^2} \quad (a)$$

Формула(а) определяет рейтинговую оценку для j -го анализируемого предприятия по максимальному удалению от начала координат, а не по минимальному отклонению от предприятия-эталона. То есть высший рейтинг

имеет предприятие, у которого суммарный результат по всем однонаправленными показателям выше, чем у других.

$$R_j = \sqrt{d_1 K\phi_{1j}^2 + d_2 K\phi_{2j}^2 + \dots + d_n K\phi_{nj}^2} \quad (б)$$

Формула(б) является модификацией формулы(а). Она учитывает значимость показателей, определяемую экспертным путем. Необходимость введения весовых коэффициентов для отдельных показателей появляется при дифференциации оценки в соответствии с потребностями пользователей.

$$R_j = \sqrt{d_1(1-x_{1j})^2 + d_2(1-x_{2j})^2 + \dots + d_n(1-x_{nj})^2} \quad (в)$$

Формула(в) также является модификацией основной формулы расчета рейтинга. Она учитывает значимость отдельных показателей при расчете рейтинговой оценки по отношению к предприятию-эталону.

2. Метод максиминимума

В случаях, когда определение эталонного предприятия является невозможным, стандартизацию надо проводить по различным формулам для показателей-стимуляторов и показателей-дестимуляторов. Это связано с необходимостью унификации тех составляющих, по которым ранжирование осуществляется от максимального до минимального значения, и тех, по которым оно выполняется в противоположном направлении.

То есть, стандартизированные значения показателей рассчитываются по следующим формулам:

- для показателей-стимуляторов, рост которых свидетельствует об улучшении деятельности предприятия :

$$x_{ij} = \frac{K_{ij} - K_i^{\min}}{K_i^{\max} - K_i^{\min}}$$

- для показателей-дестимуляторов, рост которых означает ухудшение деятельности предприятия :

$$x_{ij} = \frac{K_i^{\max} - K_{ij}}{K_i^{\max} - K_i^{\min}}$$

где x_{ij} - стандартизированно значение и - го показателя для j - го предприятия;

K_{ij} - значение и - го показателя для j - го предприятия;

K_i^{\min} - минимальное значение i - го показателя;

K_i^{\max} - максимальное значение i - го показателя.

n - количество показателей в группе показателей;

k - количество групп показателей в системе показателей.

Таблица Н.3 - Рейтинговое оценивание эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Показатели	мах	мин	мах - мин	предприятия-конкуренты				
				1	2	3	...	m
1-я группа показателей								
1.1.								
1.2.								
...								
Разом по группе				\sum_1				
В среднем по 1-ой группе				$I_1 = \sum 1/n_1$				
2-я группа показателей								
2.1.								
2.2.								
...								
Итого по группе				\sum_2				
В среднем по 2-ой группе				$I_2 = \sum 2/n_2$				
Рейтинговый показатель (в среднем по системе показателей)				I/k				
Рейтинг								

Значение показателя изменяется от 0 до 1. Чем ближе к 1, тем стабильнее и эффективнее деятельность предприятия. Чем выше значение (ближе к 1), тем выше ранг (1-е место) предприятия.

3. Метод суммы мест

При оценке этим методом определяется условно-эталонное предприятие (таблица 8.1), а затем каждому показателю назначается место в зависимости от его значения (чем ближе значение показателя к оптимальному, тем выше место). Далее определяется сумма мест по каждому предприятию (таблицы Д.4). Наиболее высокое место в рейтинге занимает предприятие с минимальной суммой мест.

С учетом изложенного определим требования, которым должна удовлетворять система показателей с точки зрения эффективности рейтинговой оценки предприятия:

- показатели должны быть максимально информативными и давать целостную картину деятельности предприятия (подразделения предприятия, отдельного направления его экономической деятельности - управление доходами, прибылью, трудовыми ресурсами и т.д.).

- для всех показателей должны быть указаны числовые нормативы минимального удовлетворительного уровня или диапазона изменений.

- показатели должны рассчитываться только по данным публичной

бухгалтерской отчетности предприятий.

- показатели должны давать возможность проводить рейтинговую оценку предприятия как в пространстве (в сравнении с другими предприятиями), так и во времени (за ряд периодов).

Таблица Н.4-Рейтинговая оценка методом суммы мест

Показатели	Предприятия					
	Исследуемое предприятие	1	2	3	...	№ места m
Сумма мест						
Рейтинг						

На основании общей суммы баллов предприятие относят к определенной группе:

высшее — предприятие с высокой эффективностью деятельности, что подтверждается высоким общим рейтингом и частичными рейтингами групп показателей;

первая — предприятие с достаточной эффективностью деятельности предприятия, хотя есть определенные отклонения по отдельным показателям;

вторая — предприятие на этом этапе имеет определенные трудности, которые можно преодолеть благодаря внутреннему потенциалу системы;

третья — предприятие характеризуется повышенным риском, уровень которого может быть снижен благодаря реструктуризации, диверсификации, реконструкции, радикальной инновационной стратегии и тому подобное;

четвертая — у предприятия нет перспектив улучшения его деятельности.

Приложение II

Интегральная оценка эффективности управления предприятием

Эта методика предусматривает определение интегрального показателя, что свидетельствует об эффективности управления предприятием в целом.

Для расчета промежуточных интегральных показателей используются показатели, структурированные по принципу отражения эффективности управления отдельным направлением деятельности предприятия.

Система показателей будет оптимальной для проведения интегральной оценки, если будет отвечать следующим требованиям:

- должна давать возможность оценивать различные аспекты управления предприятием;

- должна включать информативные показатели, которые не дублируют друг друга, что позволяет исключить возможность искажения результатов и возникновения сложностей их экономической интерпретации.

Каждый интегральный показатель включает три элемента:

- фактическое значение показателя
- нормативное(рекомендуемое) значение показателя,
- значимость показателя.

При сопоставлении фактического и нормативного значения определяется степень достижения конкретным показателем его нормы(S).

Расчеты интегральных показателей (промежуточных и обобщающего) проводятся по формуле, построенной на основе средней арифметической взвешенной.

$$I_j = \frac{\sum_{i=1}^n (S_{ij} \times d_{ij})}{\sum_{i=1}^n d_{ij}}$$

где I_j - интегральный показатель, характеризующий эффективность управления отдельным предприятием;

S_{ij} - степень достижения конкретным показателем его нормативного значения, рассчитанная для отдельного предприятия;

d_{ij} - значимость конкретного показателя для отдельного предприятия.

Определение значимости отдельных показателей при проведении интегральной оценки эффективности управления требуется для выявления важности каждого показателя(или направления оценки) для конкретного предприятия(структурного подразделения, ресурса, процесса). Значимость является показателем, который в наибольшей степени требует индивидуального подхода. Она может отличаться не только в зависимости от специфики деятельности отдельных предприятий, но также быть разной в разные периоды времени на одном предприятии.

Способы расчета значимости показателей :

- на основе матрицы коэффициентов парной корреляции;
- на основе факторной нагрузки;

- на основе групповой экспертной оценки;
- на основе правила Фишберна.

При использовании правила Фишберна уровень значимости(d_i) определяется для каждого показателя X_i по каждому направлению деятельности предприятия(группы показателей), а затем определяется значимость каждого направления деятельности предприятия(группы показателей). Чтобы оценить этот уровень, нужно расположить все показатели(группы показателей) по порядку убывания значимости так, чтобы выполнялось правило:

$$d_1 \geq d_2 \geq \dots \geq d_N$$

Если система показателей проанжировать в порядке убывания их значимости, то значимость i -го показателя(d_i) определяется согласно правилу Фишберна:

$$d_i = \frac{2(N - i + 1)}{(N + 1)N}$$

d_i - значимость показателя, коэф;

i - порядковый номер показателя в ранжированном ряду;

N - количество показателей в ранжированном ряду.

Таблица П. 1 - Оценка интегрального показателя эффективности управления финансово - экономической деятельностью предприятия

Показатель	Ед. измерения	Фактическое значение	Рекомендуемое значение	Степень соответствия	Значимость
1	2	3	4	5	6
Общий интегральный показатель					

Качество интегральной оценки эффективности управления предприятием напрямую зависит от выбранных нормативов, которые являются ориентирами при принятии управленческих решений, и способа определения значимости отдельным показателям. Наиболее точные результаты могут быть получены при использовании индивидуального подхода к определению нормативов показателей и их значимости для отдельного предприятия.

Приложение Р

К статистическим методам оценки вероятности банкротства предприятия относят:

1. Модель Бивера

Известный финансовый аналитик Уильям Бивер предложил свою систему показателей для оценки финансового состояния предприятия с целью определения вероятности банкротства - пятифакторную модель, содержащую следующие индикаторы:

- рентабельность активов;
- удельный вес заемного капитала в общей сумме капитала;
- коэффициент текущей ликвидности;
- доля чистого оборотного капитала в активах;
- коэффициент Бивера (отношение суммы чистой прибыли и амортизации (денежный поток) к заемному капиталу).

Таблица Р.1 - Система показателей У. Бивера для диагностики банкротства

Показатель	Значение показателей		
	благоприятно	5 лет до банкротства	1 год до банкротства
Коэффициент Бивера	0,4 – 0,45	0,17	-0,15
Рентабельность активов, %	6 - 8	4	-22
Финансовый леверидж, %	<37	<50	<80
Коэффициент покрытия оборотных активов собственным оборотным капиталом	0,4	<0,3	<0,06
Коэффициент текущей ликвидности	<3,2	<2	<1

Весовые коэффициенты для индикаторов в модели У. Бивера не предусмотрены и итоговый коэффициент вероятности банкротства не рассчитывается. Полученные значения данных показателей сравниваются с их нормативными значениями для трех состояний предприятия, рассчитанными В. Бивером для благополучных предприятий, для предприятий, обанкротившихся в течение года, и для предприятий, ставших банкротами в течение пяти лет.

2. Z - критеріі запропоновані известным западным экономистом Э. Альтманом, они представлены двухфакторной, пятифакторной и семифакторной моделями.

Самой простой из этих моделей является двухфакторная. За ней вероятность банкротства определяют в зависимости от коэффициента общей ликвидности (Кол), который характеризует ликвидность, и коэффициента финансовой зависимости (Кфз),

который характеризует финансовую устойчивость ($Z = 3K: K$).

Модель выглядит таким образом:

$$Z = - 0,3877 - 1,0736 K_{\text{лок}} + 0,0579 K_{\text{фз}}$$

Для предприятий, у которых $Z = 0$, вероятность банкротства равна 50 %. Если $Z < 0$, то вероятность банкротства меньше 50 % и далее снижается по мере уменьшения Z . Если $Z > 0$, то вероятность банкротства больше 50 % и возрастает с ростом Z .

Достоинством этой модели является ее простота, возможность ее применения в условиях ограниченного объема информации о предприятии.

Но данная модель не обеспечивает высокую точность прогнозирования банкротства, так как не учитывает влияния на финансовое состояние предприятия других важных показателей.

Поэтому наиболее распространенной является пятифакторная модель прогнозирования банкротства, разработанная Альтманом еще в 1968г. на основе анализа 33 американских предприятий. Она имеет следующий вид:

$$Z = 1,2 K_{\text{оа}} + 1,4 K_{\text{рапд}} + 3,3 K_{\text{ра}} + 0,6 K_{\text{п}} + 1,0 K_{\text{от}}$$

где $K_{\text{оа}}$ - доля оборотных активов в общей сумме активов. Общую сумму активов следует рассматривать как общую сумму имущества, т. е. сумму внеоборотных и оборотных активов предприятия.

$$K_{\text{оа}} = \text{ОА} : \text{А}$$

$K_{\text{рапд}}$ - рентабельность активов, определенная по чистой прибыли за вычетом дивидендов с учетом средств фондов специального и целевого финансирования к общей сумме активов. Некоторые экономисты считают, что для украинских предприятий этот показатель следует принять равным нулю, поскольку деятельность предприятий для акционерных обществ только начинается;

$$K_{\text{рапд}} = \frac{\text{Фсцф} + \text{Пч без дивид}}{\text{А}}$$

$K_{\text{ра}}$ - рентабельность активов, исчисленная по прибыли от обычной деятельности до налогообложения :

$$K_{\text{ра}} = \text{П} : \text{А}$$

$K_{\text{п}}$ - коэффициент покрытия по рыночной стоимости собственного капитала, то есть отношение рыночной стоимости акционерного капитала (уставный (Уф) и дополнительный (Дк) капиталы - повышение курсовой стоимости акций в силу роста их надежности) краткосрочного заемного капитала:

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Уф} + \text{Дк}}{\text{ЗКк}}$$

$K_{\text{от}}$ - отдача всех активов, то есть отношение выручки от реализации к общей сумме активов.

Кота = Врч : А

В зависимости от значения Z - показателя мера вероятности банкротства следующая:

- 1,8 и меньше - очень высокая
- от 1,81 до 2,7 - высокая
- от 2,71 до 2,9 - существует возможность
- 3,0 и более - очень низкая

Усовершенствованная пятифакторная модель Альтмана 1983 года предусматривает определенные изменения, представленные следующей формулой :

$$Y = 0,717 \text{ Коа} + 0,847 \text{ КРад} + 3,107 \text{ КРа} + 0,42 \text{ Кп} + 0,99 \text{ Кота}$$

При значении показателя более чем 1,23 - финансовое состояние является устойчивым, а меньше чем 1,23 - неустойчивым.

Украинскими экономистами была предложена модифицированная пятифакторная модель Альтманана основе обработки информации 500 украинских предприятий с последующей проверкой на других 100 украинских предприятиях. С учетом полученных значений модель Z - счета в отечественных условиях набрала следующего вида:

$$Z = 0,131227 * x_1 + 0,25757 * x_2 + 0,570029 * x_3 + 0,002992 * x_4 + 0,038179 * x_5$$

Где x_1 - доля оборотных активов в активах;

x_2 - доходность привлеченного капитала;

x_3 - коэффициент текущей ликвидности;

x_4 - коэффициент независимости;

x_5 - коэффициент оборачиваемости активов.

Значение Z условно группируются в интервалы:

$(-\infty -; 0]$ – большая вероятность банкротства;

$(0 - 0,29]$ – вероятность банкротства выше среднего;

$(0,3 - 2,07]$ – средняя вероятность банкротства;

$(2,08 - 2,54]$ – вероятность банкротства ниже среднего;

$(2,54- +\infty)$ – малая вероятность банкротства.

3. Модель Таффлера и Тишоумае следующий вид:

$$Y = 0,53 \text{ КРпрзкк} + 0,13 \text{ Коа} + 0,18 \text{ Кзк} + 0,16 \text{ Кота}$$

где, КРпрзкк - отношение прибыли от реализации к краткосрочному капиталу;

Коа - отношение оборотных активов к общей сумме активов;

Кзк - отношение краткосрочного заемного капитала к общей сумме капитала;

Кот - отдача всех активов, то есть отношение выручки от реализации к общей сумме активов;

Критические значения в модели Таффлера такие:

финансовое состояние предприятия будет устойчивым при значении, больше чем 0,3, при 0,2-0,3 - банкротство возможно, а если меньше 0,2 - финансовое состояние неустойчивое и банкротство более чем возможно.

4. Модель Лиса может быть представлена в виде формулы:

$$Y = 0,063K_{oa} + 0,092K_{Ppa} + 0,057K_{Pчa} + 0,001K_{fy}$$

где, K_{Ppa} - отношение прибыли от реализации к сумме активов;

$K_{Pчa}$ - отношение нераспределенной прибыли к сумме активов;

K_{fy} - отношение собственного капитала к заемному капиталу.

В модели Лиса финансовое состояние является устойчивым при значении 0,037 и неустойчивым - менее 0,037 и свидетельствует о высокой угрозе банкротства предприятия.

5. **Модель Чессера** имеет следующий вид

$$Y = -2,0434 - 5,24K_{ала} + 0,0053K_{OTала} - 6,650 K_{Pa} + 4,4009K_{зк} - 0,0791K_{ноа} - 0,1220K_{ок},$$

где, $K_{ала}$ - отношение денежных средств и ликвидных ценных бумаг к сумме активов;

$K_{OTала}$ - отношение чистой выручки от реализации к денежным средствам и ликвидным ценным бумагам;

K_{Pa} - рентабельность активов, исчисленная по прибыли от обычной деятельности до налогообложения :

$K_{зк}$ - отношение краткосрочного заемного капитала к общей сумме капитала;

$K_{ноа}$ - отношение основного капитала к чистым активам;

$K_{ок}$ - отношение оборотного капитала к выручке от реализации продукции.

$$P = \frac{1}{1 + e^{-y}}, \quad e = 2,71828$$

При значении показателя менее 0,50 - финансовое состояние устойчивое, а больше чем 0,50 - неустойчиво. Показатели оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия является основой для поиска резервов по улучшению хозяйственной деятельности предприятия.

6. Модель Спрингейта

$$Z = 1,03 \cdot A + 3,07 \cdot B + 0,66 \cdot C + 0,4 \cdot D$$

где A - отношение рабочего капитала к общей стоимости активов (коэффициент мобильности активов);

B - отношение прибыли до налогообложения к общей стоимости активов (рентабельность активов);

C - отношение прибыли до налогообложения к краткосрочному заемному капиталу (рентабельность краткосрочного заемного капитала); D - отношение чистой выручки от реализации (товарооборота) к общей стоимости активов (оборачиваемость активов).

Если $Z < 0,862$, то предприятие является потенциальным банкротом.

7. Универсальная функция дискриминанта

$$Z = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6$$

Где X_1 - отношение чистого денежного потока (Пч+АМО) к заемному капиталу;

X_2 - отношение общей суммы капитала к заемному капиталу (структура

капитала);

X3 - отношение чистой прибыли к капиталу(рентабельность активов);

X4 - отношение чистой прибыли к чистой выручке от реализации(товарооборота);

X5 - отношение производственных запасов к чистой выручки от реализации(коэффициент закрепления производственных запасов);

X6 - отношение чистой выручки от реализации(товарооборота) к общей величине капитала(оборачиваемость капитала).

Если $Z > 2$, то предприятие является финансово устойчивым. Если $1 < Z < 2$, то у предприятия нарушена финансовое равновесие. Если $0 < Z < 1$, то предприятию угрожает банкротство. Если $Z < 0$, то предприятие является полубанкротом.

8. Рейтинговое число Р. С. Сайфулина и Г. Г. Кадыкова

$$Z = 2 \cdot K_o + 0,1 \cdot K_{ол} + 0,08 \cdot K_{и} + 0,45 \cdot K_{м} + P_{ск}$$

где К - коэффициент обеспеченности оборотных активов собственным капиталом($K_o > 0,1$);

Клок - коэффициент общей ликвидности($K_{зл} = 2$);

КИ - интенсивность оборота авансированного капитала, который характеризует объем реализованной продукции на 1 грн. средств, вложенных в деятельность предприятия($KI = 2,5$);

КМ - коэффициент менеджмента, характеризуется отношением прибыли от реализации к величине выручки от реализации(KMe/r), дэг-налогоставка НБУ;

РВК - рентабельность собственного капитала($P_{вк} = 0,2$).

При полном соответствии значений финансовых коэффициентов минимальным нормативным уровням рейтинговое число равно 1. Финансовое состояние предприятия с рейтинговым числом меньше 1 характеризуется как неудовлетворительное.

9. Комплексный коэффициент банкротства В. П. Зайцевой

$$Z_{КОМПЛ} = 0,25 \cdot P_{ск} + 0,1 \cdot K_{к/д} + 0,2 \cdot K_c + 0,25 \cdot P_k + 0,1 \cdot K_{фл} + 0,1 \cdot K_z$$

Где $P_{ск}$ - отношение чистой прибыли(убытка) к собственному капиталу (коэффициент рентабельности (убыточности) предприятия;

$K_{к/д}$ - коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности;

K_c - коэффициент отношения заемного капитала и наиболее ликвидных активов;

$K_{жк}$ - отношение чистой прибыли(убытка) к чистой выручки от реализации продукции(товарообороту);

$E_{фл}$ - отношение заемного капитала к собственному капиталу(коэффициент финансового ливериджа);

K_z - коэффициент загрузки активов(коэффициент фондоемкости активов).

Фактический комплексный коэффициент банкротства следует сопоставить с нормативным рассчитанным на минимальных значениях показателей рекомендованных автором:

$R_{ск} = 0$; $K_{к/д} = 1$; $K_c = 7$; $R_k = 0$; $K_{фл} = 0,7$; $K_3 =$ значению K_3 в предыдущем периоде.

Если фактический ЗКОМПЛ больше нормативного, то вероятность банкротства велика, а если меньше - низкая.

10. Модель прогноза риска банкротства, разработанная учеными Государственной экономической академии(г. Иркутск)

$$R = 8,38 \cdot K_1 + K_2 + 0,054 \cdot K_3 + 0,63 \cdot K_4$$

где K_1 - отношение оборотного капитала к сумме активов;

K_2 - отношение чистой прибыли к собственному капиталу;

K_3 - отношение чистой выручки от реализации продукции(товарооборота) к сумме активов;

K_4 - отношение чистой прибыли к затратам.

Если $R < 0$ - вероятность банкротства максимальная(90-100%);

если R в пределах от 0 до 0,18 - высокая(60-80%);

если R в пределах от 0,18 до 0,32 - средняя(35-50%);

если R в пределах 0,32 до 0,42 - низкая(15-20%);

если $R > 0,42$ - минимальная(до 10%).

11. Модель Фулмера была построена на выборке из 60 предприятий - 30 успешных и 30 банкротов. Средний размер совокупных активов предприятий в выборке Фулмера - 455 тысяч долларов. Начальная версия модели включала 40 коэффициентов. Модель предусматривает точно в 98% случаев на год вперед и в 81% случаев на два года вперед. Общий вид модели:

$$H = 5.528 V_1 + 0.212 V_2 + 0.073 V_3 + 1.270 V_4 - 0.120 V_5 + 2.335 V_6 + 0.575 V_7 + 1.083 V_8 + 0.894 V_9 - 6.075,$$

где V_1 = нераспределенные прибыли прошлых лет к совокупным активам;

V_2 = объем реализации к совокупным активам;

V_3 = прибыль до налогообложения к совокупным активам;

V_4 = денежный поток для заемного капитала;

V_5 = заемный капитал к совокупным активам;

V_6 = краткосрочный заемный капитал к совокупным активам;

V_7 = логарифм из суммы материальные активы(запасов)

V_8 = оборотный капитал к общей сумме капитала;

V_9 = логарифм с отношение прибыли до налогообложения к сумме выплаченных процентов.

Если $H > 0$, то банкротство возможно.

12. Ковалев В. В. предлагает по данным бухгалтерской отчетности использовать комплексный индикатор финансовой устойчивости, включающий комбинацию следующих коэффициентов :

N_1 - коэффициент оборачиваемости запасов : выручка от реализации к средней стоимости запасов;

N2 - коэффициент текущей ликвидности: оборотные активы к краткосрочным обязательствам;

N3 - коэффициент структуры капитала: собственный капитал к заемному капиталу;

N4 - коэффициент рентабельности активов: прибыль до налогообложения к сумме активов;

N5 - коэффициент эффективности: прибыль до налогообложения к выручке от реализации.

Формула для оценки финансовой устойчивости следующая:

$$N = 25N1 + 25N2 + 20N3 + 20N4 + 10N5$$

где, N = Значение показателя для предприятия, изучается: Ni / Нормативное значение этого показателя

Нормативные значения показателей равны: N1 - 3,0; N2 - 2,0; N3 - 1,0; N4 - 0,3; N5 - 0,2.

Если $N \geq 100$, финансовая ситуация на предприятии может считаться хорошей, если же $N < 100$, она вызывает беспокойство. Чем сильнее отклонение от значения 100 в меньшую сторону, тем сложнее ситуация и тем более вероятно в ближайшее время для данного предприятия наступление финансовых трудностей.

13. Метод credit - men, оценки финансовой ситуации на предприятии

Французским экономистом Же. Депенном было доказано, что финансовая ситуация предприятия может достаточно адекватно характеризоваться 5 показателями, этот метод получил название метод credit - men. Формула расчета имеет вид:

$$N = 25R1 + 25R2 + 10R3 + 20R4 + 20R5$$

где, R1 - Коэффициент быстрой ликвидности;

R2 - Коэффициент кредитоспособности;

R3 - Коэффициент имобилизации собственного капитала;

R4 - Коэффициент оборачиваемости запасов;

R5 - Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

Для каждого показателя определяют его нормативную величину, который сравнивают с показателем предприятия, который изучается :

Ri = Фактическое значение коэффициента/Нормативное(рекомендуемое) значение

Если $N=100$, то финансовая ситуация предприятия нормальная, если $N>100$, то ситуация хорошая, если $N<100$, то ситуация на предприятии вызывает беспокойство.

14. Модели прогнозирования банкротства А. В. Колышкина

Одной из последних методик прогнозирования банкротства с использованием метода рейтинговой оценки являются модели В. Колышкина. Эти модели имеют отличные от других аналитических моделей принципы построения: А. В. Колышкин отобрал показатели, наиболее часто встречающиеся в моделях других исследователей, и, исходя из этого, придал им вес. В результате были получены три статистические модели прогнозирования

банкротства. В общем виде модели выглядят следующим образом:

$$\text{Модель № 1} = 0.47K1 + 0.14K2 + 0.39K3$$

$$\text{Модель № 2} = 0.61K4 + 0.39K5$$

$$\text{Модель № 3} = 0.49K4 + 0.12K2 + 0.19K6 + 0.19K3$$

Где: K1 - рабочий капитал к активам;

K2 - рентабельность собственного капитала;

K3 - денежный поток к заемному капиталу;

K4 - коэффициент текущей ликвидности;

K5 - рентабельность активов;

K6 - рентабельность продаж.

Таблица Р.2 - Критические показатели данных моделей

Модель	благоприятные	Банкроты	Зона неопределенности
I	0,08 -0,16	0,20 – (-0,08)	(-0,08) – 0,08
II	1,07 – 1,54	0,35 – 0,49	0,49 – 1,07
III	0,92 – 1,36	0,25-0,38	0,38 – 0,92

Несомненным достоинством рейтинговых моделей является простота. В то же время, методы определения весовых значений показателей далеко не всегда обеспечивают необходимую точность. Анализ этих моделей на основании этих данных предприятий показал, что наименьшую ошибку имеет модель №3.

15. Трехфакторная модель Лего(СА - Score)

В 1987 году, используя метод анализа дискриминанта, под руководством Ж. Лего была разработана трехфакторная модель, имеющая вид:

$$Z = 4,5913A + 4,5080B + 0,3936C - 2,7616$$

где, А = Акционерный капитал к общей сумме активов

В(Прибыль до налогообложения + чрезвычайные расходы + финансовые расходы) к общей сумме активов

С = Выручка от реализации(товарооборот) за два года к общей величине активов за два периода

При $Z < - 0,3$ предприятие классифицируется как несостоятельное, с высокой степенью вероятности наступления банкротства.

При разработке модели оценки вероятности банкротства были проанализированы итоги работы более 170 промышленных предприятий г. Квебека со среднегодовой выручкой не более 20 млн. долларов по 30 параметрам. Точность оценки вероятности банкротства этой модели не высока и составляет 83%. Еще одним недостатком модели является то, что она может быть применена только для оценки потенциала промышленных предприятий.

Приложение С

Фазы жизненного цикла предприятия

Таблица С.1 - Определение фаз жизненного цикла предприятия в различных литературных источниках

Автор	Критерий	Фазы
1	2	3
Грейнер Л.	Организационная структура управления	1. Развитие, основанное на творчестве 2. Развитие, основанный на управлении 3. Развитие, основанное на делегировании 4. Развитие, основанное на координации 5. Развитие, основанное на сотрудничестве
Большаков А.	Интенсивный путь развития	1. Зарождение 2. Развитие 3. Зрелость 4. Старение
Шершнёва З.	Эффективность деятельности предприятия	2. Становление 3. Рост 4. Ранняя зрелость 5. Зрелость 6. Старение 7. Прекращение деятельности
Адидес А	Развитие живого организма	1. Рождения 2. Детство 3. Давай-давай 4. Юность 5. Расцвет 6. Стабильность 7. Аристократизм 8. Ранняя бюрократизация 9. Бюрократизация 10. Смерть
Черчилль Д. и Люис Р.	Изменение во времени переменных менеджмента: стратегия, формальные системы управления и стиль управления, организационная структура и влияние владельца бизнеса	1. Существование(становление) 2. Выживание 3. Успех(успех-свобода, успех-рост) 4. Взлет 5. Зрелость
Гармаш О., Тридид О., Колос А.	Уровень развития предприятия(в зависимости от антикризисной стратегии)	1. Становление 2. Развитие 3. Спад 3.1. Опережающее антикризисная стратегия 3.2. Наступательная 3.3. Оборонная 3.4. Банкротство 3.5. Циклическое развитие предприятия
Гармаш О., Тридид О., Колос А.		1. Процветания 2. Кризис
Лигоненко Л.		1. Подъем

Автор	Критерий	Фазы
		2. Торможение развития 3. Кризис 4. Оживление 1. Зарождение
Холод З. М., Штангрет А. М.		2. Становление(рост) 3. Приостановление темпов роста 4. Спад 5. Банкротство и ликвидация предприятия

Приложение Т

Таблица Т.1 – Классификация групп основных средств и других необоротных активов и минимально допустимых сроков их амортизации.

Группы	Минимально допустимые сроки полезного использования, лет
1	2
группа 1 – земельные участки	-
группа 2 – капитальные расходы на улучшения земель, не связанные со строительством	15
группа 3 – здания	20
–сооружения	15
–передаточные устройства	10
группа 4 – машины и оборудование	5
из них электронно-вычислительные машины электронно-вычислительные машины, другие машины для автоматического обрабатывания информации, связанные с ними средства считывания или печати информации, связанные с ними компьютерные программы (кроме программ, расходы на приобретение которых признаются роялти, и/или программ, которые признаются нематериальным активом), другие информационные системы, коммутаторы, маршрутизаторы, модули, модемы, источники бесперебойного питания и средства их подключения к телекоммуникационным сетям, телефоны (в том числе сотовые), микрофоны и рации, стоимость которых превышает 2500 гривен	2
группа 5 – транспортные средства	5
6 - инструменты, приборы, инвентарь (мебель)	4
группа 7 - животные	6
группа 8 - многолетние насаждения	10
группа 9 - другие основные средства	12
группа 10 - библиотечные фонды	-
группа 11 - малоценные необоротные материальные активы	-
группа 12 – временные (нетитульные) сооружения	5
группа 13 - природные ресурсы	-
группа 14 - инвентарная тара	6
группа 15 - предметы проката	5
группа 16 – долгосрочные биологические активы	7

Таблица Т.2 – Срок действия права пользования нематериальным активом

Группы	Срок действия права пользования
группа 1 - права пользования природными ресурсами (право пользования недрами, другими ресурсами природной среды, геологической и другой информацией о природной среде);	В соответствии с правом устанавливающего документа
группа 2 - права пользования имуществом (право пользования земельным участком, кроме права постоянного пользования земельным участком, согласно закону, право пользования зданием, право на аренду помещений и тому подобное);	В соответствии с правом устанавливающего документа
группа 3 - права на коммерческие обозначения (права на торговые правоустанавливающие марки (знаки для товаров и документа услуг), коммерческие (фирменные) наименования и тому подобное), кроме тех, расходы на приобретение которых признаются роялти	В соответствии с правом устанавливающего документа
группа 4 - права на объекты промышленной собственности (право на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, сорта растений, породы животных, компоновки (топографии) интегральных микросхем, коммерческие тайны, в том числе ноу-хау, защита от недобросовестной конкуренции и тому подобное) кроме тех, расходы на приобретение которых признаются роялти	В соответствии с правом устанавливающего документа, но не менее 5 лет
группа 5 - авторское право и смежные с ним права (право на литературные, художественные, музыкальные произведения, компьютерные программы, программы для электронно-вычислительных машин, компиляции данных (базы данных), фонограммы, видеogramмы, передачи (программы) организаций вещания и тому подобное) кроме тех, расходы на приобретение которых признаются роялти;	В соответствии с правом устанавливающего документа, но не менее как 2 года

Амортизация основных средств начисляется с применением таких методов:

1) прямолинейного, по которому годовая сумма амортизации определяется делением стоимости, которая амортизируется, на срок полезного использования объекта основных средств;

2) уменьшения остаточной стоимости, по которому годовая сумма амортизации определяется как произведение остаточной стоимости объекта на начало отчетного года или первоначальной стоимости на дату начала начисления амортизации и годовой нормы амортизации. Годовая норма амортизации (в процентах) исчисляется как разница между единицей и результатом корня степени количества лет полезного использования объекта из результата от деления ликвидационной стоимости объекта на его первоначальную стоимость;

3) ускоренного уменьшения остаточной стоимости, по которому годовая сумма амортизации определяется как произведение остаточной стоимости объекта на начало отчетного года или первоначальной стоимости на дату начала начисления амортизации и годовой нормы амортизации, которая исчисляется согласно срока полезного использования объекта и удваивается.

Метод ускоренного уменьшения остаточной стоимости применяется лишь при начислении амортизации к объектам основных средств, входящим в группы 4 (машины и оборудование) и 5 (транспортные средства);

4) кумулятивного, по которому годовая сумма амортизации определяется как произведение стоимости, которая амортизируется, и кумулятивного коэффициента. Кумулятивный коэффициент рассчитывается делением количества лет, остающихся до конца срока полезного использования объекта основных средств, на сумму числа лет его полезного использования;

5) производственного, по которому месячная сумма амортизации определяется как произведение фактического месячного объема продукции (работ, услуг) и производственной ставки амортизации. Производственная ставка амортизации исчисляется делением стоимости, которая амортизируется, на общий объем продукции (работ, услуг), который предприятие ожидает произвести (выполнить) с использованием объекта основных средств.

Приложение Ф

Информация для планирования потребности в оборотных активах

Таблица Ф.1 – Среднедневной оборот, что учитывается при расчете потребности в оборотных активах

Вид оборотных активов	Вид среднедневного оборота
1. Производственные запасы (для предприятий ресторанного хозяйства)	Среднедневная потребность в сырье и материалах
2. Незавершенное производство	Среднедневной оборот по себестоимости
3. Остатки готовой продукции	Среднедневная чистая выручка от реализации (без НДС)
4. Денежные средства	
а) для промышленных предприятий	Среднедневная чистая выручка от реализации (без НДС)
б) для торговых предприятий	Среднедневной товарооборот в розничных ценах
5. Товарные запасы	Среднедневной товарооборот по себестоимости
а) торгового предприятия розничной торговли	
б) для предприятий оптовой торговли	Среднедневной складской товарооборот
в) для предприятий ресторанного хозяйства	Среднедневной валовой товарооборот по себестоимости
Запасы тары, топлива и т. п	Среднедневной оборот тары, топлива, и тому подобное

Приложение Ч

Методические рекомендации по разработке финансовых планов

Таблица Ч.1 - Методические приемы для определения статей актива и пассива баланса

АКТИВ	
1	2
Нематериальные активы	Плановый размер этой статьи определяется на основе плана инвестиционной деятельности предприятия и ее финансирования. Если приобретение нового вида нематериальных активов не предполагается, то в плановом балансе указывается остаточная стоимость нематериальных активов, которые имеет предприятие
Незавершенное строительство	Значение по данной статье определяется исходя из плана инвестиционной деятельности на рынке реальных инвестиций $N_{кипл} = N_{кин} + K_{ипл} - Ф_{ввл}$ <p> НКИпл - объем незавершенного строительства в плановом периоде НКИп - объем незавершенных капитальных инвестиций на начало периода КИпл - объем капитальных инвестиций в плановом периоде ФВВпл - ввод в действие основных фондов за счет инвестиций в плановом периоде </p>
Основные средства	определяется путем обобщения информации об их наличии на начало планового периода, планового выбытия в связи с окончанием срока использования или моральным износом и ожидаемого пополнения в результате завершения реальных инвестиционных проектов. Основой расчетов является определение потребности в приросте основных средств в плановом периоде
Долгосрочные финансовые инвестиции	Объем вложений определяется инвестиционной политикой предприятия на рынке финансовых инвестиций долгосрочного характера. В эту статью относятся финансовые инвестиции на период более года, а также все инвестиции, которые не могут быть свободно реализованы в любой момент. $Ф_{ипл} = Фин + Финов - Физ$ <p> Финов – долгосрочные финансовые инвестиции, которые предполагается дополнительно вложить в плановом периоде. Физ - завершение финансовых инвестиций в течение планового года.. </p>
Оборотные активы	Потребность рассчитывается по отдельным элементам оборотных средств
Расходы будущих периодов	Предусматриваются расходы, которые будут иметь место в течение планового года, но относятся к следующего за плановым года

ПАССИВ	
1	2
Уставный фонд	Плановый размер определяют исходя из прогнозируемого его изменения в результате реорганизации предприятия, осуществления дополнительных взносов учредителями, дополнительной эмиссии акций (для АО) или путем направления части чистой прибыли на увеличение его размера
Дополнительно вложенный капитал	Акционерные общества показывают сумму, на которую стоимость реализации выпущенных акций превышает их номинальную стоимость
Резервный капитал	Планирование осуществляется в соответствии с требованиями уставных документов или законодательства (для АО) за счет нераспределенной прибыли предприятия
Нераспределенная прибыль	Предполагается прибыль, которая будет реинвестирована в развитие предприятия. Эта статья баланса отражает величину собственных финансовых ресурсов предприятия, которые сформируются в процессе деятельности предприятия и не будут использованы на конец планового периода. Собственные финансовые ресурсы аккумулируются в зависимости от их целевого назначения до отдельных фондов финансовых средств: фонд производственного развития, социального развития, потребления, амортизационный, ремонтный и другие
Неоплаченный капитал	Отражается сумма задолженности собственников по взносам в уставный капитал (вычитается)
Изъятый капитал	Отражается фактическая себестоимость акций собственной эмиссии или долей, выкупленных обществом у его участников (вычитается)
Обеспечение следующих расходов и платежей	<p>Отражаются намеченные в плановом году будущие расходы и платежи (расходы на оплату будущих отпусков, гарантийные обязательства и др.), а также средства целевого финансирования и целевых поступлений, которые предполагается получить из бюджета и других источников</p> <p>Прогнозирование объемов кредитов и займов осуществляется путем балансирования потребности в средствах для формирования активов и источников их покрытия за счет собственных средств и кредиторской задолженности.</p> <p>Расчет потребности предприятия в кредитных ресурсах осуществляется по направлениям их дальнейшего использования:</p> <p><input type="checkbox"/> под оборотные средства</p> <p style="text-align: center;">Бкос = ОАпл - ОАвп - ΔВОА - КЗ</p> <p style="text-align: center;">ОАпл - плановый размер потребности в оборотных активах</p> <p style="text-align: center;">ОАвп - собственные оборотные активы на начало периода</p> <p style="text-align: center;">ΔВОА - прирост собственных оборотных активов в плановом периоде за счет чистой прибыли и других источников</p>
Кредиты и займы	<p>ΔКЗ - изменение кредиторской задолженности в плановом периоде.</p> <p><input type="checkbox"/> для финансирования инвестиционных проектов определяется на основе плана капитальных вложений с учетом собственных источников финансирования</p> <p>- на временные нужды</p>
Кредиторская задолженность	Поскольку причины возникновения кредиторской задолженности и факторы, которые ее обуславливают, разные, планирование проводится по каждому виду задолженности.

	Расчет каждого вида кредиторской задолженности базируется на прогнозировании объема операций, которые приводят к ее возникновению и среднего срока отсрочки оплаты по данному виду задолженности предприятие использует
--	---

Таблица Ч.2. - Методические приемы определения статей плана поступления и расходов денежных средств

Прибыль (убыток) от обычной деятельности до налогообложения	отражается прибыль или убыток от обычной деятельности до налогообложения запланирована в плане доходов и расходов предприятия
Амортизация необоротных активов	предусматриваются амортизационные отчисления из материальных и нематериальных оборотных активов, которые будут начислены в плановом периоде
Затраты на оплату процентов	предусматриваются расходы на уплату процентов за пользование кредитами и займами в плановом периоде
Увеличение (уменьшение) оборотных активов	необходимо в графе "Поступления" показывать плановое уменьшение, а в графе "Расходы" - плановое увеличение оборотных активов. Аналогично по следующим двух статьях (1.7 и 1.8)
Увеличение (уменьшение) доходов будущих периодов	в графе "Поступления" необходимо отражать их планируемый прирост, а в графе "Расход" – уменьшение, что предполагается, в составе доходов будущих периодов в течение планового года
Налоги на прибыль	необходимо предусматривать использование денежных средств для уплаты налогов на прибыль
Реализация финансовых инвестиций	необходимо предусматривать суммы денежных поступлений от продажи акций или долговых обязательств других предприятий, а также долей в капитале других предприятий
Реализация необоротных активов	предполагается поступление денежных средств от планового продажи основных средств и нематериальных активов. В основу расчета кладется план их обновления
Реализация имущественных комплексов	отражается поступление денежных средств, которые планируется, от продажи дочерних предприятий и других хозяйственных единиц
Полученные проценты	необходимо отражать плановое поступление денежных средств в виде процентов на займы другим предприятиям
Полученные дивиденды	необходимо предусматривать поступление денежных средств в виде дивидендов как результат приобретения акций или долговых обязательств других предприятий, а также долей участия в совместных предприятиях
В разделах 2.7, 2.8, 2. 9	предусматриваются плановые выплаты денежных средств для приобретения акций или долговых обязательств других предприятий, основных средств и нематериальных активов дочерних предприятий и других хозяйственных единиц
Поступление собственного капитала	необходимо предусматривать поступление денежных средств от размещения акций и других операций, которые приведут к увеличению собственного капитала. Но должна включаться только та часть акций, которая может быть реализована в конкретном предстоящем периоде
Полученные займы	необходимо отражать объем привлечения долгосрочных и краткосрочных финансовых кредитов и займов, планируемых во всех их формах

Погашение займов	необходимо предусматривать выплаты денежных средств для погашения полученных займов
Чистое движение денежных средств (от различных видов деятельности)	отражается сальдо денежных средств, то есть разница между суммой денежных поступлений и расходов
Чистое движение денежных средств в плановом периоде	отражена сумма денежных потоков от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности $ГПч = ГПн = Гто + Гни + ГПф$
Остаток средств на начало планового года (ГПп)	показывается остаток денежных средств на начало планового года, отраженный в отчетном балансе
Остаток средств на конец планового года (Хпк)	показывается сумма денежного потока в плановом периоде (ГПпл) и остатка денежных средств на начало планового года (ГПп) $Хпк = ГПп + ГПн$

ПРИЛОЖЕНИЕ X МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ

Эффективность инвестиций невозможно определить, не рассчитав денежный поток. Денежный поток является центральным фактором, от которого зависит эффективность инвестиционного проекта, однако сам показатель «денежный поток» не является показателем эффективности реальных инвестиций.

Условные обозначения, используемые в формулах:

где: $P_{доi}$ – прибыль до налогообложения в i -м году;

Q_i – выпуск продукции в натуральном измерении в i -м году;

$C_{вирi}$ – оптовая цена производителя единицы продукции (без НДС) в i -м году;

$ВВ_{питi}$ – удельные издержки производства (на единицу продукции);

$П_{пi}$ – налог на прибыль в i -м году;

$АМВi$ – сумма амортизационных отчислений в i -м году;

$П_{чi}$ – прибыль, подлежащая распределению в i -м году;

$ГП_{МВi}$ – будущая стоимость денежного потока в i -м году;

$ГП_{ТВi}$ – настоящая стоимость денежного потока в i -м году;

$П_{ТВ}$ – первичные инвестиции с учетом инфляции;

$ГП_{ТВ}$ – настоящая стоимость денежного потока за весь период эксплуатации проекта.

Денежный поток в каждом конкретном i -том году эксплуатации проекта ($ГП_{МВi}$) формируется за счет чистой прибыли в i -том году ($П_{чi}$) и амортизационных отчислений в i -том году ($АМВi$) и определяется по формуле:

$$ГП_{МВi} = П_{чi} + АМВi ,$$

$$П_{чi} = P_{доi} - П_{пi}$$

$$П_{чi} = Q_i * (C_{вирi} - ВВ_{питi}) - П_{пi}$$

$$П_{чi} = Q_i * (C_{вирi} - ВВ_{питi}) * (1 - \frac{N_{инф}}{100});$$

Денежный поток с учетом инфляции в i -том году эксплуатации проекта определяется по формуле:

$$ГП_{ТВi} = ГП_{МВi} * K_{дiс},$$

$$K_{дiс} = \frac{1}{(1+r)^i},$$

где r — коэффициент, учитывающий инфляцию;

i — номер года, за который выполняется расчет коэффициента дисконтирования.

При оценке эффективности инвестиционного проекта показатель денежного потока применяется дифференцированный по отдельным годам эксплуатации инвестиционного проекта, общий и среднегодовой.

Денежный поток с учетом инфляции за весь период эксплуатации основных фондов по проекту определяется как сумма денежных потоков по каждому году.

$$\text{ГП}_{\text{МВ}} = \sum_{i=1}^n \text{ГП}_{\text{МВ}i},$$
$$\text{ГП}_{\text{ТВ}} = \sum_{i=1}^n \text{ГП}_{\text{ТВ}i},$$

где n – количество лет эксплуатации проекта.

Среднегодовая сумма денежного потока (ГПТВ.среди) может быть определена по средней арифметической.

В практике финансового менеджмента применяются общие и специфические показатели эффективности инвестиций.

Для оценки эффективности инвестиций в современной практике финансового менеджмента используются следующие общие показатели:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД),
- индекс доходности инвестиций (ИДХ),
- норма доходности инвестиций (НДХ),
- период окупаемости (ПО),
- внутренняя норма доходности (ВНД),
- норма доходности, или рентабельности, (НПр),
- индекс доходности (Ипр).

Чистый дисконтированный доход показывает сколько денежного потока получит дополнительно инвестор за весь период эксплуатации проекта. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДД} = \text{ГП}_{\text{ТВ}} - \text{Ш}_{\text{ТВ}},$$

где $\text{ГП}_{\text{ТВ}}$ – денежный поток за весь период эксплуатации проекта с учетом инфляции.

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется показателем индекс доходности (ИДХ), который рассчитывается как отношение денежного потока, приведенного в процессе оценки проекта к настоящей стоимости ($\text{ГП}_{\text{ТВ}}$), до первоначальных инвестиций в проект ($\text{Ш}_{\text{ТВ}}$) и определяется по формуле:

$$\text{И}_{\text{ДХ}} = \text{ГП}_{\text{ТВ}} : \text{Ш}_{\text{ТВ}},$$

Показатель «индекс доходности» может быть использован для сравнительной оценки инвестиционного проекта и как критериальный, в связи с тем, что он показывает, сколько гривен дополнительного дохода за весь период эксплуатации проекта принесет инвестору каждая инвестированная в проект гривна.

Норма доходности инвестиций (НДХ) показывает сколько гривен дополнительного дохода ежегодно принесет инвестору каждая гривна, инвестированная в проект.

$$N_{дх} = \frac{ГП_{ТВ \text{ СЕРЕД}}}{П_{ТВ}},$$

Период окупаемости вложенных средств в инвестиционный проект (ПО) показывает, за какой период инвестор вернет вложенные в проект средства. При его расчете используют значение первоначальных инвестиций и денежного потока, приведенных к настоящей стоимости.

$$ПО = П_{ТВ} : ГП_{ТВ \text{ серед}},$$

где $ГП_{ТВ \text{ серед}}$ – среднегодовая сумма денежного потока в периоде с учетом инфляции.

Если денежный поток неравномерный по всем годам, то период окупаемости следует рассчитывать аккумулируя денежный поток до тех пор пока он не составит такую же сумму как и объем инвестиций.

Срок окупаемости определяется как период времени, в течение которого инвестиции будут возвращены за счет денежных потоков с учетом инфляции, полученных от реализации инвестиционного проекта. Уравнение для определения срока окупаемости можно записать в виде такой формулы:

$$П = \sum_{t=0}^m \left[\frac{ГП_{ТВt}}{(1+r)^t} \right],$$

где $П$ - первоначальные вложения в инвестиционный проект;

m - срок окупаемости.

Величина n определяется путем последовательного суммирования членов ряда дисконтированных доходов до тех пор, пока не будет получена сумма, которая будет равняться объема инвестиций или превысит его.

Период окупаемости позволяет оценить не только эффективность инвестиций, но и уровень инвестиционного риска. Поскольку чем продолжительнее период реализации проекта до полной его окупаемости, тем выше уровень инвестиционного риска.

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется показателем внутренней нормой доходности инвестиций (ВНД), что отражает ставку дисконта, при которой приведенная стоимость общей суммы денежного потока и начальные инвестиции имеют одинаковое значение.

Внутренняя норма доходности инвестиций может быть рассчитана несколькими методами: методом подбора, с использованием функции „Подбор параметра” в автоматизированном среде EXCEL методом расчета положительного и отрицательного значения чистого дисконтированного дохода, .

Методом подбора внутренней нормой доходности может быть рассчитана по формуле:

$$\sum_{i=1}^n \frac{ГП_{ТВi}}{(1+r)^i} = П_{ТВ},$$

где n – количество лет эксплуатации проекта.

То есть, происходит расчет настоящей стоимости общей суммы денежного потока при различных значениях ставки дисконта. Если общая сумма денежного потока с учетом инфляции превышает сумму первоначальных инвестиций, то ставка дисконта увеличивается. И, наоборот, если сумма первоначальных инвестиций превышает общую сумму денежного потока с учетом инфляции, то ставка дисконта уменьшается. Расчет выполняется до тех пор пока сумма первоначальных инвестиций будет такая же по значению, как общая сумма денежного потока с учетом инфляции. В этом случае значение чистого дисконтированного дохода будет равно нулю.

Внутренняя норма доходности может быть также определена по формуле

$$\text{ВНД} = r_1 + [\text{ЧДД}_1 / (\text{ЧДД}_1 - \text{ЧДД}_2)] \times (r_2 - r_1),$$

где r_1 – ставка дисконта, при которой ЧДД имеет положительное значение, коэфф.,

r_2 – ставка дисконта, при которой ЧДД имеет отрицательное значение, коэфф.,

ЧДД₁ – значение чистого дисконтированного дохода при ставке r_1 ,

ЧДД₂ – значение чистого дисконтированного дохода при ставке r_2 (отрицательное).

Чтобы воспользоваться формулой, необходимо самостоятельно принять значения r_1 и r_2 , и рассчитать чистый дисконтированный доход, при этом отрицательное значение чистого дисконтированного дохода по модулю должно быть близкое к положительного значения чистого дисконтированного дохода.

При оценке эффективности инвестиций используется и такой показатель, как «норма доходности инвестиций», или рентабельности, ($N_{пр}$), который определяется отношением среднегодовой чистой прибыли с учетом инфляции (ПЧ_{ТВ.СРЕД}) до первоначальных инвестиций с учетом инфляции.

$$N_{пр} = \frac{ПЧ_{ТВ.СРЕД}}{П_{ТВ}},$$

Норма доходности сравнивается с процентной ставкой по депозитным счетам. Норма доходности инвестиций показывает, сколько гривен чистой прибыли ежегодно принесет инвестору каждая инвестированная в проект гривна.

Индекс доходности инвестиций (И_{пр}) показывает, сколько гривен чистой прибыли принесет инвестору каждая вложенная в проект гривна за весь период эксплуатации проекта.

$$I_{пр} = \frac{ПЧ_{ТВ}}{П_{ТВ}},$$

К специфическим показателям эффективности инвестиций относятся те, которые характеризуют эффективность использования отдельных видов ресурсов трудовых (производительность труда, трудоемкость), материальных (фондоотдача, ресурсоотдача, рентабельность основных фондов), финансовых

(оборачиваемость оборотных активов, рентабельность оборотных активов) и другие.

Если осуществляется модернизация оборудования, реконструкция предприятия, расширение, техническое переоснащение за счет собственных или привлеченных извне средств, то бизнес-план может не разрабатываться. Целесообразности инвестирования средств в таком случае обосновывается с помощью следующих показателей:

- годовой экономический эффект;
- период окупаемости инвестиций;
- сумма дополнительно полученной чистой прибыли;
- норма доходности (рентабельности) инвестиций по проекту.

Показатель «годовой экономический эффект» ($E_{гч}$) рассчитывается по следующим формулам:

а) если объем деятельности не меняется:

$$E_{гч} = ПВ_1 - ПВ_2,$$

где $ПВ_1$ – приведенные затраты до модернизации оборудования, грош.

ед.;

$ПВ_2$ – приведенные затраты после модернизации оборудования, грош. ед.

б) если объем деятельности меняется:

$$E_{гч} = (ПВ_{пит1} - ПВ_{пит2}) \times Q_2,$$

где $ПВ_{пит1}$, $ПВ_{пит2}$ – приведенные затраты на единицу продукции до и после модернизации, грош. ед.

Q_2 – количество производимой продукции после модернизации оборудования, натур. один.

Приведенные затраты – это затраты, приведенные к одному периоду времени, до одного года.

Приведенные затраты ($ПЗ$) определяются по формуле

$$ПВ = ВВ + ПИ \times E_{ц},$$

где $ВВ$ – общая сумма текущих затрат производства, изменяющиеся грош. один.;

$ПИ$ – первоначальные инвестиции, ден. ед.;

$E_{ц}$ – целевой коэффициент эффективности капитальных вложений, который зависит от целевого срока окупаемости вложений ($ПО_{ц}$).

$$E_{ц} = \frac{1}{ПО_{ц}}.$$

Удельные приведенные затраты определяются по формуле

$$ПВ_{пит} = \frac{ПВ}{Q},$$

При расчетах приведенных затрат учитываются только текущие издержки производства, изменяются. В текущих расходов производства, которые изменяются после реконструкции или модернизации, чаще всего относятся такие текущие издержки производства:

- расходы на заработную плату с начислениями;

- расходы на энергоносители (электроэнергию, газ, топливо, пар и другие);
- расходы на амортизацию;
- расходы на текущий ремонт.

Сумма дополнительно полученной чистой прибыли (($\Delta\Pi\text{ч}$) в результате реконструкции или модернизации рассчитывается по ниже приведенным формулам

$$\Delta\Pi\text{ч}_1 = (\text{ВВ}_1 - \text{ВВ}_2) \times \left(1 - \frac{N_{\text{ППР}}}{100}\right),$$

где ВВ_1 , ВВ_2 – общая сумма текущих затрат производства, изменяющиеся до и после модернизации оборудования, ден. ед.;

$N_{\text{ППР}}$ – ставка налога на прибыль, % (см. доп. Л);

Эта формула применяется в том случае, когда изменяются только текущие расходы, а объем деятельности не меняется.

Если объем деятельности меняется, то при расчетах дополнительно полученной чистой прибыли применяется следующая формула:

$$\Delta\Pi\text{ч}_2 = (\text{ВВ}_{\text{ПИТ1}} - \text{ВВ}_{\text{ПИТ2}}) \times Q_2 \times \left(1 - \frac{N_{\text{ППР}}}{100}\right),$$

где $\text{ВВ}_{\text{ПИТ1}}$, $\text{ВВ}_{\text{ПИТ2}}$ – сумма удельных текущих издержек производства, что меняются, до и после модернизации оборудования, грош. ед.;

Q_2 – объем выпуска продукции после модернизации оборудования, натур. ед.

Если после модернизации оборудования происходит увеличение выручки от реализации в результате снижения потерь продукции, или сокращения простоев оборудования, то предприятие получает дополнительный чистый доход от увеличения выручки от реализации, сумму которого можно определить по формуле

$$\Delta\Pi\text{ч}_3 = \frac{\Delta B_{\text{Рч}} \times P_{\text{РЕН ПРОД}}}{100} \times \left(1 - \frac{N_{\text{ППР}}}{100}\right),$$

где $\Delta B_{\text{Рч}}$ – изменение чистой выручки от реализации, ден. ед.;

$P_{\text{РЕНПРОД}}$ – уровень рентабельности продаж, %.

Период окупаемости инвестиций, денежный поток, норма доходности (рентабельности) инвестиций в проектах модернизации оборудования или реконструкции предприятия рассчитываются по соответствующим формулам, в которых учитывается только та сумма, на которую изменились те показатели, которые есть в формулах.

Например, изменение будущей стоимости денежного потока в i -м году ($\Delta\Pi\text{МВ}_i$) определяется по формуле

$$\Delta\Pi\text{МВ}_i = \Delta\Pi\text{ч}_i + \Delta\text{АМВ}_i,$$

где $\Delta\Pi\text{ч}_i$ – изменение чистой прибыли, ден. ед.;

$\Delta\text{АМВ}_i$ – изменение амортизационных отчислений, ден. ед.

Приложение Ц

Методы оценки интегрального уровня экономической безопасности предприятия

Воспроизводственный метод основан на сравнении расчетной величины реинвестируемой прибыли предприятия с объемом средств, необходимых для расширенного воспроизводства капитала предприятия.

$$Y_{\text{ЕБП}} = \frac{Пк}{Пкн}$$

где $Пк$ - величина реинвестированной (капитализированного) прибыли предприятия;

$Пкн$ - объем средств, необходимых для расширенного воспроизводства капитала предприятия.

Чем ближе результат такого сопоставления к 1, тем более высоким является уровень экономической безопасности предприятия. По результатам такого сравнения уровни экономической безопасности предприятия можно рассматривать как

низкий	$0 < Y_{\text{ЕБП}} < 0,35$
нормальный	$0,36 < Y_{\text{ЕБП}} < 0,70$
высокий	$0,71 < Y_{\text{ЕБП}} < 1,0$

Нормативный метод, при котором уровень экономической безопасности определяется с помощью нормативных значений показателей, характеризующих деятельность предприятия в различных функциональных областях, соответствующие определенному уровню экономической безопасности. Уровень экономической безопасности предприятия устанавливается по результатам сравнения (абсолютного или относительного) фактических показателей деятельности предприятия с нормативными их значениями.

От правильного выбора измерителей их проявления угроз или системы показателей зависит адекватность оценки экономической безопасности предприятия. Критическими значениями нормативных значений являются количественные параметры, очерчивающие границу между безопасной и опасной зонами в различных направлениях деятельности предприятия. Диагностика уровня экономической безопасности по системе показателей в необходимых случаях должна учитывать специфические отраслевые особенности предприятий, а нормативные значения показателей следует определять с учетом периодов развития экономики. Система показателей оценки должна включать не только показатели-критерии, но и дополнительные аналитические показатели, формирующие целостное представление о состоянии предприятия.

Соответственно фактических и нормативных значений системы показателей предприятия и величине их отклонения от барьерных (пороговых) значений показателей экономической безопасности состояние предприятия можно характеризовать как: нормальное (н), предкризисное (пк) кризисное (к), критический (кр).

Нормальным (н) состояние предприятия считается, если показатели экономической безопасности находятся в пределах пороговых значений, а степень использования имеющегося потенциала близок к научно-обоснованным нормативов.

Предкризисное (пк) состояние предприятия, если превышает барьерное значение хотя бы одного из показателей экономической безопасности, а другие приблизились к пределу своих барьерных значений и при этом не были утрачены технические и технологические возможности улучшения условий и результатов деятельности предприятия путем принятия к угрозам мер превентивного характера.

Кризисное (к) состояние предприятия, если превышает барьерное значение большинства основных (по мнению экспертов) показателей экономической безопасности и появляются признаки необратимости спада производства и частичной утраты потенциала вследствие истощения технического ресурса оборудования и площадей, сокращения персонала;

Критический (кр) состояние предприятия, если нарушаются все (или почти все) барьеры, отделяющие нормальное и кризисное состояния развития предприятия, а частичная утрата потенциала становится неизбежной и неотвратимой.

Предположим, что $\{X_i\}$ - система показателей экономической безопасности предприятия, $i=1, \dots, n$; $X_{иб}$ – критическое (барьерное) значение показателя X_i .

Изменение значений X_i происходит в диапазоне $0 < X_i < 1$ и эти значения определяются соотношениями:

$$\begin{aligned} X_{н}, & \text{якщо } (1+X_{iг}) X_{iб} < X_i < 1 \\ X_{пк}, & \text{якщо } X_{iб} < X_i < (1+X_{iг}) X_{iб} \\ X_{к}, & \text{якщо } (X_{iб} < X_i < (1-X_{iг}) X_{iб} \\ X_{кр}, & \text{якщо } 0 < X_i < (1-X_{iг}) X_{iб} \end{aligned}$$

где $X_{iг}$ – пороговое (барьерное) нормативное значение показателя.

Результаты оценки уровня экономической безопасности предприятия нормативным методом оформить таблицей Ф.1.

Графический метод позволяет не только охарактеризовать текущее состояние предприятия, но и состояние его безопасности, к которому необходимо стремиться. Критерием состояния предприятия, что отвечает требованиям экономической безопасности, будет служить условие

$$X_{н} > X_{пк} > X_{к} > X_{кр}.$$

При наличии аналогичных данных для предприятий-конкурентов, есть возможность сравнивать исследуемое предприятие с другими предприятиями и

оценивать относительные преимущества и недостатки, соизмерять свои возможности и возможности конкурентов. Или сравнивать положения предприятия в динамике разных лет и достоверно анализировать прогрессирует или деградирует предприятие, выявлять и парировать опасные отклонения от нормального состояния

В соответствии с ресурсно-функционального метода оценка уровня экономической безопасности предприятия осуществляется на основе оценки состояния использования ресурсов по специальным критериям. Среди них можно выделить: ресурс капитала, ресурс персонала, ресурс информации и технологии, ресурс техники и оборудования, знания.

Таблица Ц.1 - Оценка уровня экономической безопасности предприятия нормативным методом

Показатель	Нормативный уровень	Фактический уровень	Критический уровень	Нормальный стан	Предкризисное состояние	Кризисное состояние	Кризисное состояние
1. Финансы							
1.1							
1.2							
...							
1.n							
2.Маркетинг							
2.1							
2.2							
...							
2.n							
3. Внутренние бизнес- процессы							
3.1							
3.2							
...							
3.n							
4. Персонал							
4.1							
4.2							
...							
4.n							

Определение интегрального уровня экономической безопасности предприятия ресурсно-функциональным методом основано на утверждении, что влияние всех факторов, как внутренних, так и внешних, на экономическую безопасность проявляется в изменении показателей его деятельности. Следовательно, уровень ЕБП может быть представлен в виде функции многих переменных:

$$Y_{ЕБПj} = \sum_{i=1}^n f(X_i) = \sum_{i=1}^n (X_i \times d_i)$$

где $f(X_i)$, - локальные функции зависимости уровня экономической безопасности соответствующих показателей деятельности предприятия;
 d_i - значимость каждого показателя для обеспечения ЕБП, коэф;
 n - количество показателей.

Совокупный уровень экономической безопасности предприятия, который рассчитывается по формуле:

$$P_{\text{ЕБП}} = F(X_i) = \sum_{j=1}^m (P_{\text{ЕБП}j} \times dj)$$

где d_j - удельный вес значимости j -й функциональной составляющей;
 m - количество функциональных составляющих ЕБП.

Результаты оценки уровня экономической безопасности предприятия вероятным методом оформить таблицей Ф.2.

Для оформления результатов оценки уровня экономической безопасности предприятия ресурсно-функциональным методом следует применить таблицу Ц.2.

Таблица Ц.2 - Оценка уровня экономической безопасности предприятия ресурсно-функциональным методом

Показатель	Ед. изм	Фактическое значение	Рекомендованное значения	Степень соответствия	Значимость	Интегральный показатель
1. Финансовые ресурсы						
1.1						
1.2						
...						
1.n						
Интегральный показатель						
2. Ресурсы техники и оборудование						
2.1						
2.2						
...						
2.n						
Интегральный показатель						
Оборотные активы						
Интегральный показатель						
Трудовые ресурсы						
4.1						
4.2						
...						
4.n						
Интегральный показатель						
Общий интегральный показатель						

Метод вероятности определения интегрального уровня экономической безопасности предприятия базируется на использовании традиционных показателей, темпов их изменения и вероятности реализации специфических черт.

Уровень экономической безопасности определяется для каждой

составляющей:

$$P_{\text{ЕБП}j} = J (S_i \text{ Ч} z_i \text{ Ч} d_i) \times (1 - p_1)$$

где S_i - сравнительный индекс по каждому показателю;

Z_i - темпы изменения показателя (не менее чем за три года);

d_i - коэффициент значимости каждого показателя в системе оценки каждой составляющей, которая определяется руководством (аналитиком) на основе стратегических целевых ориентиров;

p_1 - общая вероятность реализации рисков данной составляющей;

n - количество показателей, которые использует предприятие для оценки каждой составляющей.

Общий показатель экономической безопасности предприятия определяется по формуле:

$$P_{\text{ЕБП}} = \sum_{j=1}^m (P_{\text{ЕБП}j} \times d_j)$$

где $P_{\text{ЕБП}j}$ - промежуточный интегральный показатель отдельной составляющей;

d_i - коэффициент значимости каждой составляющей экономической безопасности.

Для оформления результатов оценки уровня экономической безопасности предприятия вероятным методом следует применить таблицу Ф.3.

Метод определения уровня экономической безопасности основан на построении карты рисков предприятия, структурного подразделения или отдельного стратегического направления развития бизнеса.

Методы, которые применяются при составлении карты рисков, включают метод интервью, формализованных и неформализованных опросов, обзоры и исследования отрасли, статистической отчетности предприятия, численные методы оценки (метод корректировки нормы дисконта; метод достоверных эквивалентов (коэффициентов достоверности); анализ чувствительности критериев эффективности (чистый дисконтированный доход (NPV), внутренняя норма доходности (IRR) и др.); метод сценариев; анализ вероятностных распределений потоков платежей; деревья решений; имитационное моделирование (или метод Монте-Карло) и др.).

Карта рисков – это графический и текстовое описание ограниченного числа рисков предприятия, представленные в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила действия или значимость риска, а по другой – вероятность или частота его возникновения (рис. Ф.1).

Арабские цифры на карте – обозначения рисков, которые были классифицированы по четырем категориям значимости и шести категориям вероятности, причем так, чтобы каждому сочетанию вероятность/значимость был приписан один вид риска. Такая классификация, размещающая каждый риск в специфическую отдельную «клетку» не является обязательным, но упрощает процесс признания приоритетов, показывая положение каждого риска относительно других.

Жирная ломаная линия – критическая граница терпимости к риску. При выявлении критических рисков сценарии (причинно-следственная связь процессов, событий и факторов рисков, действующих), приводящие к рискам выше этой границы, считаются недопустимыми. При разработке стратегии,

например, по выявленным недопустимым рискам до принятия данной стратегии требуется понять, как уменьшить или передать такие риски, в то время как риски ниже границы являются управляемыми в рабочем порядке.

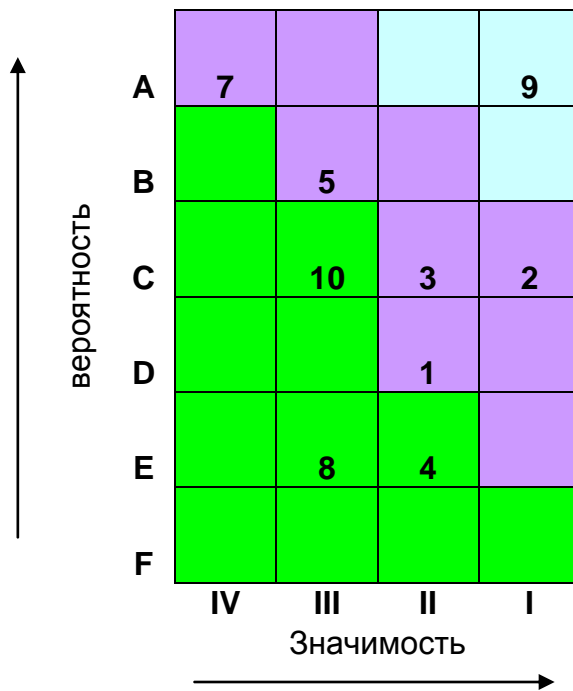


Рисунок Ц.1. Карта риска предприятия

Таблица Ц.3 - Оценка уровня экономической безопасности предприятия вероятным методом

Показатели	Ед. изм	год			База расчета	Степень соответствия			Средняя степень соответствия	Значимость	Темп изменений		Средний Темп изменений	Вероятность рисков	Уровень экономической безопасности
		(n-2)	прошлый (n-1)	отчетный		(n-2)	прошлый (n-1)	отчетный			(n-1)/(n-2)	Отчетный/прошлый			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Финансовые ресурсы															
1.1															
1.2															
1.n															
2. Ресурсы техники и оборудование															
2.1															
2.2															
...															
2.n															
3. Оборотные активы															
3.1															
3.2															
...															
3.n															
4. Трудовые ресурсы															
4.1															
4.2															
...															
4.n															
Общий интегральный показатель															

учебное издание

Бакунов Александр Алексеевич, канд. экон. наук, проф.
Защук Марина Сергеевна, канд. экон. наук, доц.
Сергеева Александра Валерьевна, канд. экон. наук, доц.
Забарина Дарья Андреевна, канд. экон. наук, доц.
Кравченко Юлия Александровна, ст.препод.

УЧЕБНАЯ ПРАКТИКА
ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ
«Комплексный междисциплинарный тренинг»

Программа и методические рекомендации
по организации и проведению практики
для студентов по направлению подготовки 38.04.01 Экономика
(магистерские программы: Экономика предприятия,
Экономико-правовое обеспечение)
образовательная программа магистратура
очной и заочной формы обучения
(*Электронный ресурс*)

Технический редактор

Сводный план - 2019 г., Поз. № ____
Подписано к печати « ____ » _____ г. Формат 60x84 / 16. Бумага офсетная.
Гарнитура Times New Roman / Печать - ризография.
Усл. печат. лис. ____ Уч.-изд. л. ____ Тираж ____ экз. Зам. № ____

Государственная организация высшего профессионального образования
«Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»
г. Донецк, ул. Щорса, 31
Редакционно-издательский отдел НИИИТ
83023, г.Донецк, ул. Харитонова, 10 тел. :(0622) 97-60-50

Свидетельство о внесении в Государственный реестр издателей, изготовителей и
распространителей издательской продукции ДК № 3470 от 28.04.2009 г.
e-mail: druk@dsuet.donetsk.ua