

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «МЭИ»
(ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»)**

Инженерно-экономический институт (ИнЭИ)

Кафедра Менеджмента в энергетике и промышленности (МЭП)

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО
ПОДГОТОВКЕ И ЗАЩИТЕ
КУРСОВЫХ РАБОТ СТУДЕНТОВ, ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ «СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА»**

Направление подготовки:

38.04.02 «Менеджмент»

Магистерские программы: *Финансовый менеджмент*

Москва – 2018

Авторы-составители:

к.э.н., доц. каф. МЭП Колесникова Ольга Викторовна

Рецензент:

к.э.н., доцент, завкафедрой МЭП Кетоева Наталья Леонидовна

Методическое пособие «Методические рекомендации по подготовке и защите курсовых работ студентов, обучающихся по программам магистратуры 38.04.02 «Менеджмент» рассмотрена и утверждена на заседании кафедры Менеджмента в энергетике и промышленности ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет «МЭИ», протокол № 1/18-19 от 31.08.2018г.

Методические рекомендации по подготовке и защите курсовых работ студентов, обучающихся по программам магистратуры / Кафедра менеджмента в энергетике и промышленности ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ». – М.: ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ», 2018. – 45 с.

В данном методическом пособии для студентов изложены основные принципы подготовки курсовых работ (КР) магистра, рассматривается порядок проведения защиты КР магистра по направлению подготовки 38.04.02 «Финансовый менеджмент».

Содержание

Условные сокращения	4
1. Общие положения	5
2. Цель и задачи	5
3. Основные этапы работы магистра над КР	6
4. Требования к КР магистра	7
5. Организация работы над КР магистра	12
6. Мониторинг промежуточных результатов и контроль	12
7. Подготовка к защите и защита КР магистра	13
8. Тематика КР по дисциплине	15
Приложение 1	16
Приложение 2	17
Приложение 3	22
Приложение 4	27
Приложение 5	28
Приложение 6	40

Условные сокращения

КР – курсовая работа;

ВО – высшее образование;

ИнЭИ – Инженерно-экономический институт ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»;

МЭП – кафедра Менеджмента в энергетике и промышленности ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»;

НР – научный руководитель;

ООП – основная образовательная программа;

ФГОС – федеральный государственный общеобразовательный стандарт.

1 Общие положения

Настоящие методические рекомендации по подготовке и защите курсовой работы (КР) предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки магистров **38.04.02 «Менеджмент»** по магистерской программе «Финансовый менеджмент».

Методические рекомендации разработаны в соответствии с:

- действующим законодательством Российской Федерации (РФ) в области образования;
- нормативными документами Министерства науки и высшего образования РФ (Минобрнауки России), регламентирующими образовательную деятельность по программам магистратуры;
- Федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования (ФГОС ВО);
- с требованиями к уровню подготовленности лиц, завершивших обучение по программе подготовки магистров, изложенных в соответствующих законодательно-нормативных документах.

Курсовая работа по дисциплине «Современные теории менеджмента» является одной из форм текущего контроля самостоятельной работы студента. Курсовая работа – это самостоятельная разработка конкретной темы по изучаемой дисциплине с элементами научного анализа, отражающая приобретенные студентом теоретические знания и практические навыки.

Методические рекомендации по подготовке, написанию и оформлению курсовой работы по дисциплине «Современные теории менеджмента», а также критерии ее оценки предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Финансовый менеджмент» (программа подготовки магистр) в соответствии с учебным планом кафедры МЭП ИнЭИ.

Написание курсовой работы является важным звеном в выработке навыков самостоятельного изучения теоретических основ современного менеджмента, глубоком усвоении положений, выводов, законов, с целью приобретения опыта самостоятельного получения и накопления знания, что необходимо выпускнику- магистру в его трудовой деятельности.

2 Цель и задачи

Цель подготовки КР магистра – углубленное изучение наиболее важных и сложных проблем управления, с применением современных концепций менеджмента, имеющих непосредственное отношение к принятию управленческих решений российскими предприятиями

Задачи ВКР магистра:

- самостоятельное планирование и проведение научных исследований и проектных работ;
- обоснование актуальности и значимости исследуемой проблемы;
- корректная формулировка цели и задачи исследования;

- корректное применение методов научного исследования для решения установленных цели и задач исследования;
- сбор, обработка и обобщение теоретического и эмпирического материала по тематике исследования;
- анализ и обработка полученных результатов;
- самостоятельное обоснование выводов, разработка практических рекомендаций по результатам проведенных исследований и направлений их внедрения;
- изучение литературных источников в соответствующей области знаний, в том числе и на иностранных языках;
- представление и оформление итогов проведенного исследования в соответствии с установленными требованиями.

Курсовая работа (КР) может стать составной частью выпускной квалификационной работы.

3 Основные этапы работы магистра над курсовой работой

Этап	Содержание	Сроки
1	Ознакомление с примерным списком тем и научным руководителем	Месяц с начала отчетного периода (с 1 по 15 число)
2	Выбор темы, подбор литературы и согласование с научным руководителем	Месяц отчетного периода (с 15 по 30 число)
3	Закрепление тем курсовых работ и назначение руководителя	Месяц отчетного периода (с 15 по 30)
4	Утверждение плана курсовой работы	(с 30 по 10 числа следующего месяца отчетного периода)
5	Оформление курсовой работы и передача готовой курсовой работы научному руководителю для проверки	Предпоследний месяц отчетного периода (с 20 числа по 15 числа последнего месяца семестра)
6	Защита курсовой работы	Последний месяц отчетного периода (до 25 числа)

Выбор темы КР является первой важной ступенью в изучении современных проблем менеджмента. Правильный выбор темы определяет направление и стратегию научного исследования, создает необходимые предпосылки для заинтересованной работы выпускника, его удовлетворенности ходом работы и полученными результатами.

Утвержденный примерный перечень направлений научных исследований (тем КР) доводится до сведения студентов в соответствии с календарным

планом дисциплины путем размещения на информационном стенде и на веб-странице кафедры МЭП на сайте ФГБОУ ВО НИУ «МЭИ».

Студент обязан выбрать одну тему исследования на период изучения дисциплины «Современные теории менеджмента»

4 Требования к КР магистра

Основные требования к уровню компетенций выпускника

Для успешного написания и защиты КР магистр должен обладать рядом компетенций, которые он приобретает в рамках учебного процесса согласно учебному плану и ООП:

- способность самостоятельно планировать и проводить научные исследования, выполнять проектные работы;
- формулировать и решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской деятельности;
- применять существующие методы (модели) исследования и разрабатывать новые методы (модели) исходя из задач конкретного исследования в рамках современных концепций менеджмента;
- собирать, обрабатывать и обобщать теоретический и эмпирический материал, включая передовой отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования;
- анализировать и обрабатывать полученные результаты, осмысливать их с учетом имеющихся данных в специальной научной литературе, периодической печати, глобальной информационной сети;
- самостоятельно делать и обосновывать выводы, формулировать практические рекомендации по результатам проведенных исследований и направление их внедрения;
- изучать и обобщать информацию литературных источников в соответствующей области знаний;
- владеть иностранными языками в объеме, необходимом для работы с нормативными источниками и научной литературой;
- представить итоги проведенного исследования в виде письменной работы, корректно изложенные и грамотно оформленные в соответствии с имеющимися требованиями.

Требования к содержанию и оформлению КР

Содержание КР составляет принципиально новый материал, включающий описание новых факторов, явлений закономерностей, или обобщение ранее известных положений с других научных позиций или в новом аспекте.

Условно можно выделить следующие виды КР:

1. *Научно-теоретические работы* посвящены теоретическому поиску и объяснению закономерностей управления организациями в контексте современных теорий менеджмента. Такие работы носят глубокий научно-исследовательский характер.

2. *Научно-практические работы* посвящены теоретическому поиску и объяснению закономерностей управления организациями в современных условиях с реальным опытом их внедрения на практике. Обязательной частью таких работ является изложение практических результатов на примере деятельности хозяйствующих субъектов с разработкой конкретных рекомендаций по улучшению эффективности управления организациями.

Требования к структуре

Объем краткой характеристики работы 1500–2000 печатных знаков (примерно одна страница). Всего допускается объем КР от 35 до 45 страниц.

Краткая характеристика работы должна отражать тему, предмет, характер и цель диссертации, методы исследования, полученные результаты и их новизну, область применения, возможность практической реализации.

Во введении обосновывается актуальность темы КР, определяется ее цель, формулируются задачи, указываются предмет и объект исследования, описывается информационная база, выбираются методы научного исследования, теоретическая и практическая значимость работы.

Актуальность курсовой работы в целом оценивается с точки зрения концептуальной установки, которой придерживается магистрант, или того научного вклада, который он вносит в разработку общей концепции. Тема должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней максимально конкретно отражалась основная идея работы. Актуальность может быть определена как значимость, важность, приоритетность среди других тем и событий.

В работе необходимо определить *объект и предмет* исследования. Объект и предмет исследования как категории научного процесса соотносятся между собой как общее и частное. Объект порождает проблемную ситуацию и избирается для изучения. Предмет научного исследования – логическое описание объекта, избирательность которого определена предпочтениями исследователя в выборе точки мысленного обзора, аспекта, «среза» отдельных проявлений наблюдаемого сегмента реальности. *Объект исследования всегда шире, чем его предмет. Если объект – это область деятельности, то предмет – это изучаемый процесс в рамках объекта исследования.* Объект исследования представляет собой систему реальной действительности, а предмет – конкретную проблему, в решении которой есть потребность (как степень остроты проблемы). В объекте выделяется та его часть, которая служит предметом исследования. Именно на него направлено основное внимание исследователя, именно предмет определяет тему диссертационной работы, которая обозначается на титульном листе как ее заглавие.

Далее необходимо показать методологическую, теоретическую, аналитическую и эмпирическую основу курсовой работы, сформулировать положения, выносимые на защиту, обосновать теоретическую и практическую значимость исследования.

В заключительной части введения необходимо кратко описать структуру работы.

Рекомендуемый объем введения – 3 стр.

Основная часть работы должна содержать не менее трех глав.

Раскрывая вопросы темы, следует широко использовать знания, полученные в области статистики, экономико-математического моделирования, методов обработки экономической информации и других смежных дисциплин для того, чтобы более умело обрабатывать и излагать материал. Применение в изложении материала формул, схем, графиков, диаграмм, таблиц является средством формализации характеристик объекта исследования и самого процесса исследования, а также позволяет в лаконичной форме отразить полноту изучения студентом исследуемых вопросов.

Особое внимание должно уделяться языку и стилю написания курсовой работы, которые свидетельствуют об общем уровне подготовки будущего магистра.

Первая глава, как правило, посвящается теоретическим вопросам и формируется на основе изучения имеющейся отечественной и зарубежной научной и специальной литературы по исследуемой теме, а также законодательных материалов.

В ней содержится:

- описание объекта и предмета исследования, различных теоретических концепций, взглядов, принятых понятий и их классификации, а также степени проработанности проблемы в России (при необходимости и за рубежом);
- раскрытие студентом понятийного аппарата (в том числе авторские определения) и (или) критическая оценка имеющихся понятий и их уточнение;
- описание имеющихся средств и методов по решению рассматриваемой проблемы.

Глава служит теоретическим обоснованием будущих предложений студента, показывается значение и важность правильной организации научного исследования.

Автор КР должен показать основные тенденции развития теории и практики в конкретной области и степень их отражения в отечественной и зарубежной научной и учебной литературе. Не допускается пересказывание содержания учебников, учебных пособий, монографий, интернет-ресурсов без соответствующих ссылок на источник.

Стиль изложения должен быть научным, недопустимо использование без особой необходимости (например, при цитировании) разговорных выражений, подмены научных терминов их бытовыми аналогами. При описании тех или иных процессов, явлений не стоит прибегать к приемам художественной речи, злоупотреблять метафорами. Научный стиль изложения предполагает точность, ясность и краткость. Иногда стремление приблизиться к научному стилю выражается в излишне громоздком изложении положений работы, что усложняет понимание того, что на самом деле хотел сказать автор и из достоинства работы превращается в ее недостаток. Как правило, при выполнении научных исследований повествование ведется от первого лица множественного числа («мы полагаем», «по нашему мнению») или от имени третьего лица («автор считает необходимым», «по мнению автора»), допускаются безличные обороты «видится целесообразным» и т.д.

Глава должна иметь не более 15 страниц

Во второй главе должен содержаться аналитический материал по компании с представлением, разработанных на основе результатов проведенной аналитической работы.

Полнота и качество материалов аналитической части определяют обоснованность и результативность проектных решений. В аналитической части в соответствии с выбранной темой курсовой работы дается общая краткая характеристика объекта курсовой работы (организации, группы организаций, отрасли, рынка), его сфер деятельности и состояния целевого рынка. Выделяются наиболее значимые сегменты исследования. В качестве источников информации используются: деловые и отраслевые издания, в т.ч. интернет-источники; справочная, научная, учебная литература; материалы аналитических обзоров, данные опросов, планово-отчетная документация предприятия, экспертные оценки. Анализируется состояние и динамика факторов макросреды (экономические, политические, социо-культурные, технологические, научно-технические, экологические и др.) компании. Выявляются наиболее значимые факторы, влияющие на деятельность и достижение целей организации, описывается характер влияния и их значение для организации. Глава должна иметь не более 15 страниц

В третьей главе излагаются практические рекомендации и предложения автора, сформированные в ходе исследования. В этой главе на основе проведенных исследований необходимо провести оценку экономической эффективности проектных решений, что служит свидетельством их экономической целесообразности и обоснованности.

Все предложения и рекомендации должны иметь экономическое обоснование и содержать конкретные механизмы реализации. Недостаточно написать ЧТО необходимо сделать, важно показать КАК, на основании каких решений (с помощью каких конкретных инструментов и механизмов) будет реализовано указанное решение. Глава должна иметь не более 12 страниц

Заключение как самостоятельный раздел КР (рекомендуемый объем –2-3 стр.) содержит краткий обзор основных аналитических выводов проведенного исследования и описание полученных в ходе него результатов.

В заключении кратко формулируются основные результаты курсовой работы (по аналитическим и проектным решениям), даются выводы о реализации целей и задач курсовой работы и оценка эффективности проектных решений. Заключение является структурно-логической основой доклада (презентации результатов курсовой работы) в процессе защиты курсовой работы. Заключение не должно превышать 3 стр. машинописного текста.

Список используемых источников содержит нормативные документы, литературные источники, базы данных, интернет-ссылки, которые обучающийся непосредственно использовал (цитировал) или которые были им изучены при написании ВКР (не менее 40 наименований).

Приложения. Каждое приложение должно начинаться с нового листа с указанием вверху листа по центру слова «Приложение» и иметь тематический заголовок.

Требования к оформлению

1. Текст КР набирается на компьютере, шрифт – Times New Roman 14, межстрочный интервал – 1,5, выравнивание – по ширине.
2. Поля: сверху, снизу – 20 мм, слева – 25 мм, справа – 15 мм.
3. Рекомендуемый объем КР должен варьироваться в диапазоне от 35 (минимум) до 45 (максимум) страниц. Приложения в объем КР не входят.
4. Названия глав заглавными буквами. Слово «Глава» не писать. Каждая глава начинается с новой страницы. Расположение заголовков глав – по центру. Междустрочный интервал в заголовке главы – 1,0. Интервал до заголовка – 0 п., после заголовка – 12 п.
5. Каждый новый раздел главы продолжается по тексту.
6. Расположение разделов – по центру. Междустрочный интервал в заголовке главы – 1,0. Интервал до и после заголовка – 6 п.
7. Нумерация глав и разделов выполняется арабскими цифрами, которые отделяются от названий точкой; номер раздела состоит из цифры, обозначающей номер раздела, и цифры, обозначающей его порядковый номер в составе главы, отделенных друг от друга точкой. Знак § не ставится. Если разделы состоят из нумерованных пунктов, их нумерация состоит из трех разделенных точками цифр.
8. В тексте должны содержаться ссылки на все библиографические источники, рисунки, таблицы, формулы и приложения.
9. Страницы КР нумеруются от титульного листа и до последнего, цифра 1 на титульном листе не ставится. Нумерация страниц – по центру снизу.
10. Отступ – 1,25. Отсутствие повышенной разреженности в последней строке абзаца.
11. Полу жирное выделение ключевых понятий в тексте. Норма – на 1 стр. не более 5-7.
12. Расшифровка сокращений или аббревиатур.
13. Названия рисунков пишутся под рисунками (шрифт Times New Roman 14, курсив, междустрочный интервал – 1,0). Расположение – по центру. Отступ до и после – 6 п. Нумерация рисунков – поглавная (например, в Главе 1.1 – рисунки 1.1, 1.2 и т.д., в Главе 2 – рисунки 2.1, 2.2 и т.д.). Само слово «Рисунок» сокращается в тексте и в подписи рисунков следующим образом «Рис.». В тексте КР должны быть даны ссылки на все рисунки с обязательным указанием их нумерации.
14. Названия таблиц пишутся над таблицами. Слово «Таблица» и её номер выравниваются по правому краю (шрифт Times New Roman 14, курсив, междустрочный интервал – 1,5). Отступ до и после – 0 п. Названия таблиц пишутся на следующей строке после слова «Таблица» и выравниваются по центру (шрифт Times New Roman 14, жирный, междустрочный интервал – 1,0). Отступ до – 0 п., после – 12 п. Нумерация таблиц – поглавная (например, в Главе 1.1 – таблицы 1.1, 1.2 и т.д., в Главе 2 – таблицы 2.1, 2.2 и т.д.). В таблицах – шрифт Times New Roman 10-12, междустрочный интервал – 1,0.
15. Отсутствие «пустых» и мало заполненных листов в тексте. Последний лист главы должен быть заполнен, минимум, на 75%.

16. Знаки, символы, математические формулы, текст КР, графическая часть работы должны быть набраны на компьютере, написание фрагментов КР «от руки» не допускается.
17. Оформление библиографических источников в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008 «ССИБИБД. Библиографическая запись. Заголовок. Общие требования и правила составления».
18. Отсутствие орфографических и синтаксических ошибок.
19. Отсутствие трудно воспринимаемых по смыслу предложений.
20. Графическая часть курсовой работы (рисунки, схемы и т. п.) выполняется с соблюдением соответствующих государственных стандартов.

5 Организация работы над КР магистра

1. Помимо закрепления темы КР за студентом процесс выполнения включает следующие этапы:

- а) составление задания и выбор направления исследования в рамках предложенной тематики;
- б) теоретические и прикладные исследования;
- в) оценка результатов исследования и оформление работы;
- г) подготовку и допуск к защите;
- д) защиту КР.

6.2. Руководство выпускной квалификационной работой магистра

Непосредственное руководство КР в течение всего периода изучения дисциплины «Современные теории менеджмента»

НР обязан:

- совместно с магистром составить план курсовой работы (КР) ;
- контролировать выполнение плана написания КР в установленные кафедрой сроки;
- консультировать студента по выбору направления научного исследования и темы КР, подготовке плана КР, составлению календарного графика работы над КР, а также при подборе литературы, теоретического и практического материала;

Отзыв научного руководителя готовится на титульном листе, представленной в готовом виде КР.

6 Мониторинг промежуточных результатов и контроль.

На кафедре установлены контрольные точки, когда магистр представляет материал по КР научному руководителю.

Указанная информация отражается в «Листе процентовки», который выдается каждому магистру индивидуально.

Работа сдается на проверку НР в период наступления сессии.

После проверки КР с замечаниями и рекомендациями возвращается магистру для подготовки к защите.

На титульном листе КР научный руководитель ставит отметку «Допущен к защите» или «Не допущен к защите».

Контроль со стороны НР:

- на собраниях магистрантов или на заседаниях кафедры ИР обязан своевременно и в письменном виде сообщать руководству кафедры о фактах отставания от плана выполнения работы студентом, заранее ставить вопрос о не допуске к защите, если возникают сомнения в успешности выполнения работы в установленный срок.

7 Подготовка к защите и защита КР магистра

Ответственный работник кафедры регистрирует КР в журнале учета .

К защите КР допускаются обучающиеся, успешно завершившие в полном объеме освоение образовательной программы по направлениям подготовки высшего образования и подготовившие КР магистра в соответствии с установленными требованиями.

Явка студентов на защиту является обязательной. На защиту студент должен представить:

- распечатанный вариант КР в скоросшивателе с отметкой ИР «допущен»;
- презентацию по КР в PowerPoint;
- доклад.

Доклад должен включать в себя:

- обоснование актуальности выбранной темы;
- описание научной проблемы и формулировку цели работы;
- раскрытие основного содержания работы по главам, с обращением особого внимания на наиболее важные разделы и интересные результаты;
- теоретическую и практическую значимость работы;

В заключительной части доклада перечисляются общие выводы.

На доклад студенту отводится не более 10 минут.

Доклад должен сопровождаться презентацией, иллюстрирующей основные положения работы с использованием мультимедийных средств, выполненной в программе MS PowerPoint. Файлы презентации могут иметь расширения ppt/pptx или pdf. Количество слайдов — 8-12

Результат защиты КР оценивается по пятибалльной системе оценки знаний и заносится зачетную книжку студента.

В случае получения неудовлетворительной оценки на защите КР, а также в случае неявки студента на защиту по неуважительной причине, проводится повторная защита КР.

Оценка КР осуществляется по формальным признакам и непосредственно в процессе защиты.

Оценка «отлично» выставляется при условии, что: работа выполнена самостоятельно, носит творческий характер, имеется новизна собранных автором данных; охвачен широкий спектр теорий, концепций, подходов, обоснована авторская позиция; собран, обобщен, и проанализирован достаточный объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, позволивший всесторонне изучить тему и сделать аргументированные выводы и практические рекомендации; при написании и защите работы выпускником

продемонстрирован высокий уровень развития общекультурных и профессиональных компетенций, глубокие теоретические знания и наличие практических навыков; работа хорошо оформлена и своевременно представлена на кафедру, полностью соответствует требованиям, предъявляемым к содержанию и оформлению КР; на защите освещены все вопросы исследования, ответы студента на вопросы профессионально грамотны, исчерпывающие, подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами, отраженными в работе.

Оценка «хорошо» ставится, если: тема работы раскрыта, однако выводы и рекомендации не всегда оригинальны и/или не имеют практической значимости, есть неточности при освещении отдельных вопросов темы; собран, обобщен и проанализирован необходимый объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, но не по всем аспектам исследуемой темы сделаны выводы и обоснованы практические рекомендации; при написании и защите работы выпускником продемонстрирован средний уровень развития общекультурных и профессиональных компетенций, наличие теоретических знаний и достаточных практических навыков; работа своевременно представлена на кафедру, есть отдельные недостатки в ее оформлении; в процессе защиты работы дана общая характеристика основных положений работы, были неполные ответы на вопросы.

Оценка «удовлетворительно» ставится когда: тема работы раскрыта частично, но в основном правильно, допущено поверхностное изложение отдельных вопросов темы; в работе не использован весь необходимый для исследования темы объем нормативных правовых актов, литературы, статистической информации и других практических материалов, выводы и практические рекомендации не всегда обоснованы; при написании и защите работы выпускником продемонстрированы удовлетворительный уровень развития общекультурных и профессиональных компетенций, отсутствие глубоких теоретических знаний и устойчивых практических навыков; работа своевременно представлена на кафедру, однако не в полном объеме по содержанию и/или оформлению соответствует предъявляемым требованиям; в процессе защиты выпускник недостаточно полно изложил основные положения работы, испытывал затруднения при ответах на вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» ставится если: в работе отсутствует формулировка обоснованной цели исследования, выносимая на защиту; содержание работы не раскрывает тему, вопросы изложены бессистемно и поверхностно, нет анализа практического материала, основные положения и рекомендации не имеют обоснования; работа не оригинальна, основана на компиляции публикаций по теме; при написании и защите работы выпускником продемонстрирован неудовлетворительный уровень развития общекультурных и профессиональных компетенций; работа несвоевременно представлена на кафедру, не в полном объеме по содержанию и оформлению соответствует предъявляемым требованиям; на защите выпускник показал

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

8 Тематика курсовых работа по дисциплине «Современные теории менеджмента»

1. Повышение эффективности управления производственными активами в генерирующих компаниях
2. Разработка Системы энергоменеджмента и инноваций для энергокомпании и плана её внедрения в производство
3. Разработка и внедрение системы отбора инновационных проектов в рамках деятельности фондов поддержки научной, научно-технической, инновационной деятельности
4. Разработка подхода к развитию системы управления знания для применения на предприятиях в сфере НИОКР
5. Формирование территориального кластера методом самоорганизации
6. Исследование ключевых факторов успеха стартапов в инновационной сфере и оценка рисков инновационного предпринимательства
7. Организационные аспекты внедрения инновационных решений на энергетических предприятиях
8. Совершенствование оперативного управления производством с использованием современных информационных технологий
9. Разработка стратегии предприятия по улучшению использования кадрового потенциала
10. Информационная система поддержки принятия управленческих решений
11. Имитационное планирование и прогнозирование во внутрифирменном управлении
12. Информационное и технологическое обеспечение менеджмента
13. Комплексная социально – экономическая стратегия предприятия
14. Управление антикризисным развитием предприятия
15. Нормирование труда в основных производственных структурных подразделениях компании.
16. Корпоративная культура и эффективность деятельности предприятия.
17. Организационная культура как факт экономического развития предприятия.
18. Влияние корпоративной культуры на стратегическую деятельность предприятия
19. Социально-экономические аспекты совершенствования управления персоналом в организации
20. Проблемы системы управления малыми средним бизнесом в России.
21. Внутрифирменный управленческий контроль, его функции и организационные формы.
22. Социально-психологические методы управления в организации.
23. Система стимулирования трудовой деятельности и оценка их эффективности.
24. Проблемы формирования национальной организационной культуры в России.
25. Стили ведения деловых переговоров и оценка их эффективности.
26. Многонациональные корпорации и специфика управления ими.
27. Кадровые технологии в управлении персоналом организации в России
28. Основные задачи и функции тайм-менеджмента в современной организации
29. Интеллектуальные технологии в современных системах управления

«Оформление титульного листа курсовой работы»

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «МЭИ»**

Кафедра «Менеджмент в энергетике и промышленности»

КУРСОВАЯ РАБОТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА»

на тему: « »

Выполнил студент группы ИЭс- 102-16

Иванов А.Б.

Научный руководитель: к.э.н., доцент

Колесникова О.В.

Москва 2018

Требования к оформлению курсовых работ

Тщательно отредактированный и вычитанный после написания (печати) текст курсовой работы необходимо правильно оформить. Курсовая работа сдается в печатном виде и электронном носителе (диске, дискете, флэш - карте). На титульном листе курсовой работы (проекта) указывается наименование университета, института, кафедры, группы, название темы курсовой работы, фамилия и инициалы автора работы и руководителя, год написания работы.

На втором листе приводится содержание курсовой работы (проекта).

Оформление курсовой работы (проекта) должно производиться по общим правилам **ГОСТ 7.32-2001 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления».**

Научно-справочный аппарат оформляется в соответствии с ГОСТами:

ГОСТ 7.1-2003 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления» (введен в действие Постановлением Государственного комитета Российской Федерации по стандартизации и метрологии от 25.11.2003 № 332-ст);

ГОСТ 7.80-2000 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись.

Заголовок. Общие требования и правила составления» (введен в действие Постановлением Государственного комитета Российской Федерации по стандартизации и метрологии от 06.10.2000 № 253-ст);

ГОСТ 7.82-2001 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись.

Библиографическое описание электронных ресурсов» (введен в действие Постановлением Государственного комитета Российской Федерации по стандартизации и метрологии от 04.09.2001 № 369-ст).

При дословном использовании материала для подтверждения важной мысли или существующего положения используется цитирование. В этом случае необходима ссылка на источник, откуда приводится цитата, оформленная в соответствии с национальным стандартом Российской Федерации ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления» (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 апреля 2008 г. № 95-ст).

Курсовая работа (проект) должна быть оформлена на одной стороне листа бумаги формата А4, содержит, примерно, 1800 знаков на странице(включая пробелы и знаки препинания). Допускается представлять таблицы и иллюстрации на листах бумаги формата не более А3. Текст следует печатать через 1,5 интервала, шрифт Times NewRoman, размер шрифта –14, в таблицах – 12. Подчеркивание слов и выделение их курсивом не допускается.

Страницы, на которых излагается текст, должны иметь поля: поля страницы: верхнее - 2,8; нижнее - 2,4; левое - 3; правое - 1,5; колонтитулы: верхний - 2; нижний - 1,25.

Названия структурных элементов «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСОВ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» являющиеся заголовками, печатаются прописными буквами, а названия параграфов (подзаголовки) – строчными буквами (кроме первой прописной). Заголовки и подзаголовки при печатании текста письменной работы на принтере ПК выделяются полужирным шрифтом.

Заголовки, подзаголовки и подстрочные сноски (состоящие из нескольких строк) печатаются через одинарный интервал. Абзацный отступ должен соответствовать 1,25 см и быть одинаковым по всей работе.

Нумерация разделов производится арабскими цифрами без точки в конце, а именно:

Пример – 1. Понятие и виды сделок

1.1. Понятие сделки

Главы делятся на параграфы и нумеруются арабскими цифрами без точки в конце, а именно:

Пример – Глава 1. Понятие и виды сделок

1.1. Понятие сделки

Параграфы (разделы) должны иметь нумерацию в пределах каждой главы (раздела), а главы (разделы) – в пределах всего текста работы. Если глава содержит только один параграф (что нежелательно), тонумеровать его не нужно.

Нумерация страниц

Страницы курсовой работы (проекта) должны нумероваться арабскими цифрами, нумерация должна быть сквозная, по всему тексту работы. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

Титульный лист включается в общую нумерацию страниц работы, однако номер страницы на нем не ставится.

Если в работе имеются иллюстрации и таблицы на отдельном листе, то они включаются в общую нумерацию страниц работы. Каждую главу работы следует начинать с нового листа. Параграф начинать с нового листа не нужно.

Иллюстрации и таблицы. Если в работе имеются схемы, таблицы, графики, диаграммы, фотоснимки, то их следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или наследующей странице. Иллюстрации следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией (то есть по всему тексту) – 1,2,3, и т.д., либо внутри каждой главы – 1.1,1.2, и т.д.

При наличии в работе таблицы ее наименование (краткое и точное) должно располагаться над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с номером через тире. Таблицу, как и рисунок, располагать непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или наследующей странице. Таблицы в тексте следует нумеровать сквозной

нумерацией арабскими цифрами по всему тексту или в рамках главы (2.1 ит.д.). Если таблица вынесена в приложение, то она нумеруется отдельно арабскими цифрами с добавлением перед номером слова «Приложение» - Приложение 1.

Если таблица имеет заголовок, то он пишется с прописной буквы, и точка в конце не ставится. Разрывать таблицу и переносить часть ее на другую страницу можно только в том случае, если целиком не уместается на одной странице. При этом на другую страницу переносится и шапка таблицы, а также заголовок "Продолжение таблицы".

Цитирование

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила: текст цитаты заключается в кавычки, и приводится в той грамматической форме, в какой он дан в источнике, с сохранением особенностей авторского написания; цитирование должно быть полным, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента и без искажения смысла. Пропуск слов, предложений, абзацев при цитировании допускается, если не влечет искажение всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на место пропуска; если цитата включается в текст, то первое слово пишется со строчной буквы; если цитата выделяется из основного текста, то ее пишут от левого поля страницы на расстоянии абзацного отступа, при этом каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник. Например: *«Патриотизм состоит не в пышных возгласах и общих местах, но в горячем чувстве любви к родине...»* [2] или (Давид Р. Основные правовые системы современности / Пер. с фр. и вступ. ст. В.А. Туманова. – М., 1988. – С. 40).

Список использованных источников и Интернет-ресурсов

После заключения, начиная с новой страницы, необходимо поместить список использованных источников и Интернет-ресурсов. Список использованных источников должен содержать подробную информацию о каждом использованном источнике. Такая информация различна в зависимости от вида источника. В любом случае, основой оформления списка использованных источников является библиографическое описание источников.

Образцы библиографических описаний произведений печати в списках литературы

1. Описание книги одного автора

Тягунов, С. И. Логика как искусство мышления: Учеб.пособие / С. И.Тягунов. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015. - 107 с.

2. Описание книги 2, 3-х авторов

Мокальская, М.Л. Самоучитель по бухгалтерскому учету: Руководителям, предпринимателям, акционерам, бухгалтерам, студентам, слушателям курсов бухучета / М.Л. Мокальская, А.Ю. Денисов. - М.:Финансы и статистика, 1993. - 245 с.

Булатов, А.С. Экономика: Учеб.для вузов / А.С. Булатов, И.И.Большакова, В.В. Виноградов; Под ред. А.С. Булатова. - М.: Юристъ,1999. - 894 с.

3. Описание статей из газет, журналов и сборников

Федоров, В.Н. Управление электроприводами кузнечно-прессового оборудования/В.Н. Федоров // Сб. науч. тр. института /ВоГТУ. Т. 1. -Вологда, 2014. - С. 65-72.

Зиненко, В.И. Охрана природы в городе / В.И.Зиненко // Знание-сила.- 2015 .- № 3. - С. 6-14.

Сенаторов, А. Япония: коалиционный выбор либерал-демократов /А.Сенаторов, И.Цветов // Проблемы Дальнего Востока. - 2016. - № 1. -С.30-41.

4. Описание нормативно-правовых актов

Методические рекомендации по разработке финансовой политики предприятия: Приказ от 1 октября 1997 г. № 118 / Мин-во экономики РФ//Экономика и жизнь. - 1998 .- № 2. - С. 5-6.

Строительные нормы и правила: Аллюминиевые конструкции: СНиП2.03.06-85 /Госстрой СССР. Введ. 01.01.87. - М., 2001. - 47 с.

5. Описание диссертаций, авторефератов диссертаций, депонированных рукописей

Данилов, Г.В. Регулирование взаимодействий субъектов инвестиционного процесса: Дис. канд. экон. наук: 05.13.10 / Г. В. Данилов.С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. -СПб., 2015. - 138с.

Данилов, Г.В. Регулирование взаимодействий субъектов инвестиционного процесса: Автореф. дис. канд. экон. наук: 05.13.10/Г.В.Данилов. С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. - СПб.,2015. - 16с.

Викулина, Т.Д. Трансформация доходов населения и ихгосударственное регулирования в переходной экономике / Т.Д.Викулина, С.В.Днепров; С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. - СПб., 20015. -214с. - Деп. В ИНИОН РАН 06.10.15, N 53913.

7.Оптические диски и дискеты, другие ресурсы локальногодоступа

Интернет шаг за шагом: Учебник.- Электрон. дан. и прогр.- СПб.:ПитерКом, 2014.- 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Цветков, В.Я. Компьютерная графика: рабочая программа/ В.Я.Цветков.- М.:МИИГАиК, 2015.-1 дискета.

8.Электронные ресурсы

1. Новикова С.С. Социология: история, основы, институционализация в России. – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2000. – 464 с. [Электронный ресурс]. Систем. требования: Архиватор RAR. – URL:http://ihtik.lib.ru/edu_21sept2007/edu_21sept2007_685.rar (дата обращения: 17.05.2015).

2. Панасюк А.Ю. Имидж: определение центрального понятия вимиджелогии // Академия имиджелогии. – 2004. – 26 марта [Электронныйресурс]. URL: http://academim.org/art/pan1_2.html (дата обращения: 17.04.2015).

Общие требования к приложениям

Приложения – дополнительные к основному тексту материалы справочного, документального, иллюстративного или другого характера.

Приложения размещаются в конце работы, после списка использованной литературы в порядке их упоминания в тексте. Каждое приложение должно начинаться с нового листа, и иметь тематический заголовок и общий заголовок «Приложение __».

Если приложение представляет собой отдельный рисунок или таблицу, то оно оформляется в соответствии с требованиями, предъявляемыми к иллюстрациям, таблицам.

Иллюстрации и таблицы нумеруются в пределах каждого приложения в отдельности. Например: рис. 3.1 (первый рисунок третьего приложения), таблица 1.1 (первая таблица первого приложения).

Приложения могут оформляться отдельной брошюрой. В этом случае на титульном листе брошюры указывается: Приложение к курсовой работе, и далее приводится название работы и автор.

Оценка эффективности управленческих решений

Принятие управленческих решений представляет собой основной инструмент управляющего воздействия, ведь именно в разработке решений, их принятии, реализации и контроле заключается деятельность всего аппарата управления.

Оценка эффективности принятия управленческих решений играет важную роль в деятельности всего предприятия в целом. Можно говорить о двух оценках эффективности решений:

- о *теоретической* (априорной), на основе которой делается обоснованный выбор альтернативы для реализации;
- о *фактической* (апостериорной) эффективности решения, определяемой по результатам его реализации.

Управленческие решения принимаются практически во всех видах деятельности организации, поэтому можно говорить о различных *видах эффективности управленческих решений*:

1. *Организационная эффективность управленческих решений* – это результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени.

Выражением организационной эффективности (организационным результатом) управленческого решения может быть:

- для человека – изменение рабочих функций, улучшение условий труда, соблюдение правил техники безопасности и т.п.;
- для компании – оптимизация организационной структуры, перераспределение рабочих функций, совершенствование системы стимулирования и оплаты труда, сокращение численности персонала и др.

2. *Экономическая эффективность управленческих решений* – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию. Прибавочный продукт может быть представлен в виде прибыли, снижения затрат, получения кредитов.

3. *Социальная эффективность управленческих решений* рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании, за более короткое время, меньшим числом работников. Данная эффективность может выражаться в следующем:

- для человека – возможность участия в творческом труде, возможность общения, самовыражения;
- для компании – степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары и услуги, снижение текучести кадров, обеспечение стабильности, развитие организационной культуры.

Результатом может быть хороший социально – психологический климат в подразделениях, взаимопомощь, позитивные неформальные отношения.

4. *Технологическая эффективность управленческих решений* – это результат достижения отраслевого, национального или мирового технического

и технологического уровня производства за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами.

Выражением этой эффективности может быть:

- для человека – снижение трудоемкости, монотонности, напряженности труда, повышение его интеллектуального содержания;
- для компании – внедрение современной высокопроизводительной техники и технологии, повышение производительности труда, качества товаров и услуг.

В результате могут быть внедрены современные приемы творческого труда, повышены конкурентоспособность продукции, профессионализм персонала.

5. *Экологическая эффективность управленческих решений* – это результат достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Она выражается в следующем:

- для человека – обеспечение безопасности, охраны здоровья, санитарных норм условий труда (уровень шума, вибрации, радиоактивности);
- для компании – снижение вредных воздействий на окружающую среду, повышение экологической безопасности продукции.

Результатом может быть производство экологически чистой продукции, благоприятные для человека условия труда, экологически безопасное производство.

Оценка эффективности управленческих решений на стадии разработки и принятия осуществляется с использованием количественных и качественных показателей, норм и стандартов.

К *качественным* показателям эффективности разработки управленческих решений могут быть отнесены:

- своевременность представления проекта решения;
- степень научной обоснованности решений, многовариантность расчетов, применение технических средств в процессе разработки;
- ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта.

Количественная оценка эффективности управленческих решений на стадии разработки и принятия во многом затруднена из-за специфических особенностей управленческого труда, которые заключаются в следующем:

- управленческий труд, включая разработку и принятие решений, преимущественно творческий, трудно поддается нормированию и учету;
- реализация решения сопряжена с определенными социально – психологическими результатами, количественное выражение которых еще более затруднительно, чем экономических;
- результаты реализации решений проявляются опосредованно через деятельность коллектива предприятия в целом, в котором сложно выделить долю затрат труда управленческого. В итоге отождествляются результаты труда разработчиков решений и исполнителей, на которых направлено

управленческое воздействие;

- затрудняет оценку эффективности решений и временной фактор, поскольку их реализация может быть как оперативной (сиюминутной), так и развернутой во времени (в течение дней, недель, месяцев и даже лет);

- затруднено и количественное выражение характеристик качества самих решений как основной предпосылки их эффективности, а также действий и взаимодействия отдельных работников.

Поэтому на стадии разработки и принятия управленческого решения можно дать только ориентировочную оценку его эффективности.

Эффективность управленческого решения зависит не только от его абсолютной правильности, но и от того, что только будучи реализовано последовательно и в срок, оно достигнет поставленной цели. Следовательно, эффективность управленческого решения зависит как от качества самого решения, так и от качества его осуществления.

Процесс реализация управленческих решений состоит из следующих процедур:

- разработка плана реализации решения;
- управление реализацией;
- контроль выполнения решения;
- оценка результатов реализации решения.

В ходе выполнения перечисленных процедур решаются следующие задачи:

- определение комплекса необходимых результатов, определение необходимых ресурсов, определение исполнителей, распределение работ, ресурсов и исполнителей по объектам;

- проведение инструктивно – методических мероприятий с исполнителями, личное распорядительство в ходе выполнения решения, оказание помощи исполнителям в случае возникновения трудностей;

- контроль за соблюдением основных характеристик реализуемого решения, контроль за соблюдением сроков реализации, выявление причин отклонений в ходе реализации решения, внесение (при необходимости) изменений в план реализации решения;

- периодическая оценка фактической эффективности решения, прогнозирование окончания срока эффективного действия решения, определение необходимости в корректировке действующего или принятии нового решения, накопление, систематизация опыта и разработка алгоритмов реализации решений.

Оценка экономической эффективности управленческих решений

Классическое соотношение, позволяющее оценить экономическую эффективность (Э), имеет вид:

$$Э = (\text{Стоимость прибавочного продукта} / \text{Затраты на создание прибавочного продукта}) * 100\%.$$

Из известных методов оценки экономической эффективности управленческих решений чаще используются следующие:

- Оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на разработку и внедрение;
- Оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам;
- Косвенное сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения;
- Оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей организации.

Эти методы дают оценочные результаты с определенной степенью точности. Рассмотрим эти методы.

1. Оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на его разработку и внедрение.

Основными параметрами в этом случае служат нормативы (временные, ресурсные, финансовые и др.), предварительно разработанные в организации и определяющие затраты ресурсов для подготовки и реализации управленческого решения.

Оценка экономической эффективности (\mathcal{E}) осуществляется по каждому ресурсу, исходя из следующего соотношения:

$$\mathcal{E}_i = \frac{C_i}{P_i} \times 100\%$$

где C_i – норматив затрат i -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения;

P_i – реальные затраты i -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения.

2. Оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам.

Метод основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной (**статистически обоснованной**) части:

$$\mathcal{E} = \frac{(П \times K)}{З} \times 100\%$$

где K – коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение ($K=0,2 - 0,3$);

$П$ – прибыль от реализации продукции,

$З$ – затраты на производство продукции.

Этот метод целесообразен для руководителей компании. Он позволяет обоснованно выделить средства для поощрения работников в связи с полученной прибылью.

3. Косвенное сопоставление различных вариантов управленческого решения.

Метод основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации разных управленческих решений при одинаковом характере производства продукции. Данный метод позволяет

использовать рыночную стоимость произведенной продукции и затраты на ее производство.

Экономическая эффективность рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E} = \left[K \times \left(\frac{П_2}{З_2} - \frac{П_1}{З_1} \right) \right] \times 100\%$$

где K – коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение.

Коэффициент K должен быть **статистически обоснован** (можно принять $K = 0,2 - 0,3$);

$П_1$ – прибыль от реализации продукции при первом варианте управленческого решения;

$П_2$ – прибыль от реализации продукции при втором варианте управленческого решения;

$З_1$ – затраты на производство продукции при первом варианте управленческого решения;

$З_2$ – затраты на производство продукции при втором варианте управленческого решения.

4. Оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей работы организации.

Эффект коммерческих решений в общем виде количественно выражается в приросте объема товарооборота, в ускорении товарооборачиваемости и в уменьшении объема товарных запасов. Использование этого метода рассмотрим на примере реализации управленческого решения, в результате которого увеличился товарооборот:

$$\mathcal{E}_T = \frac{П \cdot T}{З} \times 100\% = \frac{П(T_{\Phi} - T_{П})}{З} \times 100\%$$

где \mathcal{E}_T – экономическая эффективность от увеличения товарооборота;

$П$ – прибыль на 1 млн. руб. товарооборота;

T – прирост товарооборота в результате внедрения управленческого решения;

T_{Φ} – товарооборот фактический (после внедрения управленческого решения);

$T_{П}$ – товарооборот за сопоставимый период до внедрения управленческого решения;

$З$ – затраты на разработку, реализацию управленческого решения и хозяйственную деятельность организации.

В заключение необходимо отметить, что для успешной реализации принимаемых решений организация должна иметь механизм их осуществления, основными задачами которого являются: разработка программы реализации, руководство реализацией, контроль исполнения, оценка результатов. Разработка и реализация решений, обеспечивающих всегда высокую эффективность, очень трудная задача даже для опытных руководителей. Не всегда эффект от реализации управленческого решения соответствует ожидаемому, но, несмотря на это, должно быть постоянное стремление к максимизации этого эффекта.

Приложение 4

Таблица - Основные экономические показатели ООО « » за 2017-2018 гг., (тыс.руб.)

Показатели	2017 г.	2018г.	Темп роста, %	Отклонение, +/-
1. Выручка, всего				
- в действующих ценах	30023,29	32448,35	108,1	+2425,06
- в сопоставимых ценах	30023,29	30044,77	100,07	+21,48
3. Прибыль от продаж				
- в сумме	10459,52	11119,19	106,31	+659,67
- в % к обороту	34,84	34,27	98,36	-0,57
4. Доходы от основного вида деятельности				
- в сумме	13297,49	14221,02	107,0	+923,53
- в % к обороту	44,34	43,87	98,94	-0,47
5. Издержки предприятия				
- в сумме	2837,97	3101,83	109,29	+263,86
- в % к обороту	9,5	9,6	101,1	+0,1
6. Среднесписочная численность работников, чел.	6	8	133,3	+2,0
7. Совокупные ресурсы, в том числе				
- среднегодовая стоимость основных фондов	146,5	125,5	85,7	-21,0
- среднегодовая стоимость оборотных средств, руб.	10312,0	10572,0	102,52	+260,0
- фонд заработной платы	1860,00	2068,80	111,23	+208,8
8. Ресурсоотдача, руб.	2,44	2,54	104,09	+0,1
9. Фондоотдача, руб.	204,94	258,55	126,16	+53,61
10. Коэффициент оборачиваемости, в раз	2,9	3,07	105,86	+0,17
11. Уровень фонда заработной платы, в % к выручке	6,2	6,4	103,23	+0,2
12. Производительность труда на одного работника:				
- по выручке в действующих ценах	5003,88	4056,04	81,06	-947,88
- по выручке в сопоставимых ценах	5003,88	3755,59	75,05	-1248,29
- по прибыли от продаж	1743,25	1389,89	79,73	-353,36
13. Индекс цен	-	1,08	-	-

«Прогнозирование выручки с принятием научно-обоснованных управленческих решений»

Методы прогнозирования объема продаж можно разделить на три основные группы:

- методы экспертных оценок;
- методы анализа и прогнозирования временных рядов;
- казуальные (причинно-следственные) методы.

Прогнозы объема продаж с помощью экспертов могут быть получены в одной из трех форм:

1. точечного прогноза;
2. интервального прогноза;
3. прогноза распределения вероятностей.

Точечный прогноз объема продаж — это прогноз конкретной цифры. Он является наиболее простым из всех прогнозов, поскольку содержит наименьший объем информации. Как правило, заранее предполагается, что точечный прогноз может быть ошибочным, но методикой не предусмотрен расчет ошибки прогноза или вероятности точного прогноза. Поэтому на практике чаще применяются два других метода прогнозирования: интервальный и вероятностный.

Интервальный прогноз объема продаж предусматривает установление границ, внутри которых будет находиться прогнозируемое значение показателя с заданным уровнем значимости от 10,5 до 12,4 млн. руб.

Прогноз распределения вероятностей связан с определением вероятности попадания фактического значения показателя в одну из нескольких групп с установленными интервалами. Примером может служить прогноз типа:

Объем продаж компании, млн. руб.	Вероятность
10,5—11,3	0,25
11,3—11,9	0,50
11,9—12,4	0,25

Хотя при составлении прогноза существует определенная вероятность, что фактический объем продаж не попадет в указанный интервал, но прогнозисты верят, что она настолько мала, что может игнорироваться при планировании.

Интервалы, учитывающие низкий, средний и высокий уровень продаж, иногда называют пессимистичными, наиболее вероятными и оптимистическими. Конечно, распределение вероятностей может быть представлено большим количеством групп, но наиболее часто используются три указанных группы интервалов.

Для выявления общего мнения экспертов необходимо получить данные о прогнозных значениях от каждого эксперта, а затем произвести расчеты, используя систему взвешивания

индивидуальных значений по какому-либо критерию. Известны четыре метода взвешивания различных мнений:

1. использование равных весов, если эксперты, как полагают исследователи, имеют одинаковые компетентности;
2. использование весов, пропорциональных степени «важности» экспертов, соответствующей их компетентности, известности в ученом мире, опыту в конкретной области деятельности и т.п.;
3. использование весов, пропорциональных самооценкам экспертов. Имеются свидетельства наличия прямой связи между уровнем самооценки компетентности экспертов и точностью экспертных оценок;
4. использование весов, пропорциональных относительной точности последних прогнозов конкретного эксперта.

Выбор метода остается за исследователем и зависит от конкретной ситуации. Ни один из них не может быть рекомендован для использования в любой ситуации.

Вторая группа методов прогнозирования основана на анализе временных рядов.

Таблица 1 представляет временной ряд по показателю потребления безалкогольного напитка «Тархун» в декалитрах (дал) в одном из регионов начиная с 2011 г. Анализ временных рядов может проводиться не только по годовым или месячным данным, но также могут использоваться ежеквартальные, недельные или ежедневные данные об объемах продаж. Для расчетов был использован программный продукт Statistica 5.0 for Windows.

Таблица 1- Ежемесячное потребление безалкогольного напитка «Тархун» в 2011—2017 гг. (тыс. дал)

Месяц	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.
Январь	6,702	7,206	7,722	7,925	8,401	8,485	8,484
Февраль	6,631	6,934	7,287	7,274	7,797	8,382	8,753
Март	8,457	9,099	8,477	8,940	10,238	10,563	11,155
Апрель	8,456	9,110	9,334	9,796	10,406	10,937	10,898
Май	9,100	10,038	10,162	10,126	11,217	10,998	11,917
Июнь	10,586	10,491	10,270	9,772	11,891	12,558	12,955
Июль	10,593	9,830	11,482	11,371	11,971	12,557	12,131
Август	10,479	10,392	10,987	11,896	11,057	11,976	12,752
Сентябрь	9,044	8,947	9,313	10,511	10,490	10,906	11,016
Октябрь	7,837	8,312	9,171	9,944	9,701	9,720	10,493
Ноябрь	7,855	8,096	8,264	8,853	8,794	9,560	9,832
Декабрь	8,115	8,331	8,312	9,312	9,638	9,745	9,355
Итого:	103,855	106,786	111,049	115,793	121,601	126,416	130,106

По данным таблицы 1 построим график потребления напитка «Тархун» в 2011—2017 гг. (рис. 1), где на оси абсцисс представлены даты наблюдения, на оси ординат — объемы потребления напитка.

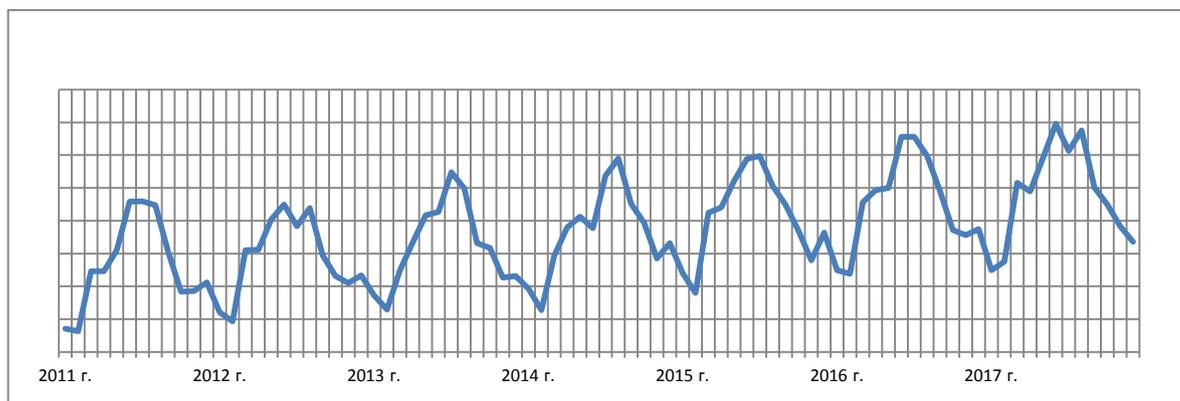


Рис. 1. Ежемесячное потребление напитка «Тархун» в 2011—2017 гг. (тыс. дал)

Прогнозирование на основе анализа временных рядов предполагает, что происходившие изменения в объемах продаж могут быть использованы для определения этого показателя в последующие периоды времени. Временные ряды, подобные тем, что приведены в таблице 1, обычно служат для расчета четырех различных типов изменений в показателях: трендовых, сезонных, циклических и случайных.

Тренд — это изменение, определяющее общее направление развития, основную тенденцию временных рядов. Выявление основной тенденции развития (тренда) называется выравниванием временного ряда, а методы выявления основной тенденции — методами выравнивания.

Выявление основной тенденции может быть осуществлено также методом скользящей средней. Для определения скользящей средней формируются укрупненные интервалы, состоящие из одинакового числа уровней. Каждый последующий интервал получаем, постепенно передвигаясь от начального уровня динамического ряда на одно значение. По сформированным укрупненным данным рассчитываем скользящие средние, которые относятся к середине укрупненного интервала.

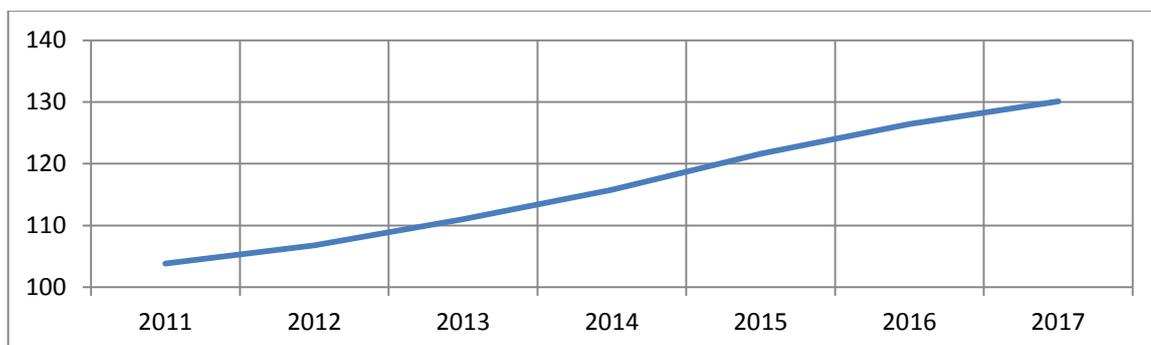


Рис. 2. Ежегодное потребление напитка «Тархун» в 2011—2017 гг. (тыс. дал)

Порядок расчета скользящих средних по потреблению напитка «Тархун» в 2011 г. приведен в таблице 2. Аналогичный расчет может быть проведен на основе всех данных за 2011—2017 гг.

Таблица 2 - Расчет скользящих средних по данным за 2011 г.

Месяцы	Объем потребления (тыс. дал)	Скользящие суммы	Скользящие средние
Январь	6,702	—	—
Февраль	6,631	21,790	7,263
Март	8,457	23,755	7,848
Апрель	8,456	26,013	8,671
Май	9,100	28,142	9,381
Июнь	10,586	30,279	10,093
Июль	10,593	31,658	10,553
Август	10,479	30,116	10,039
Сентябрь	9,044	27,360	9,120
Октябрь	7,837	24,736	8,245
Ноябрь	7,855	23,807	7,935
Декабрь	8,115	—	—

В данном случае расчет скользящей средней не позволяет сделать вывод об устойчивой тенденции в потреблении напитка «Тархун», поскольку на нее влияет внутригодовое сезонное колебание, которое может быть устранено лишь при расчете скользящих средних за год.

Изучение основной тенденции развития методом скользящей средней является эмпирическим приемом предварительного анализа. Для того чтобы дать количественную модель изменений динамического ряда, используется метод аналитического выравнивания. В этом случае фактические уровни ряда заменяются теоретическими, рассчитанными по определенной кривой, отражающей общую тенденцию изменения показателей во времени. Таким образом, уровни динамического ряда рассматриваются как функция времени:

$$Y_t = f(t).$$

Наиболее часто могут использоваться следующие функции:

1. при равномерном развитии — линейная функция: $Y_t = b_0 + b_1t$;
2. при росте с ускорением:
 - a. парабола второго порядка: $Y_t = b_0 + b_1t + b_2t^2$;
 - b. кубическая парабола: $Y_t = b_0 + b_1t + b_2t^2 + b_3t^3$;
3. при постоянных темпах роста — показательная функция: $Y_t = b_0b_1t$;
4. при снижении с замедлением — гиперболическая функция: $Y_t = b_0 + b_1 \times 1/t$.

Однако аналитическое выравнивание содержит в себе ряд условностей: развитие явлений обусловлено не только тем, сколько времени прошло с отправного момента, а и тем, какие силы влияли на развитие, в каком направлении и с какой интенсивностью. Развитие явлений во времени выступает как внешнее выражение этих сил.

Оценки параметров b_0, b_1, \dots, b_n находятся методом наименьших квадратов, сущность которого состоит в отыскании таких параметров, при которых сумма квадратов отклонений расчетных значений уровней, вычисленных по искомой формуле, от их фактических значений была бы минимальной.

Для сглаживания экономических временных рядов нецелесообразно использовать функции, содержащие большое количество параметров, так как полученные таким образом уравнения тренда (особенно при малом числе наблюдений) будут отражать случайные колебания, а не основную тенденцию развития явления.

Расчетные значения параметров уравнения регрессии и графики теоретических и фактических годовых объемов потребления напитка «Тархун» представлены на рисунке 3.

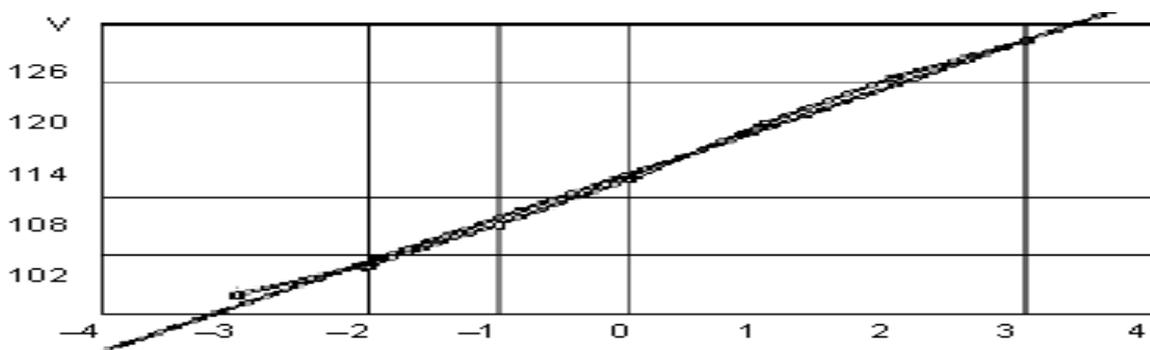


Рис. 3. Теоретические и фактические значения объемов потребления напитка «Тархун» в 2011—2017 гг. (тыс. дал)

Подбор вида функции, описывающей тренд, параметры которой определяются методом наименьших квадратов, производится в большинстве случаев эмпирически, путем построения ряда функций и сравнения их между собой по величине среднеквадратической ошибки.

Разность между фактическими значениями ряда динамики и его выравненными значениями $(\sum (y_i - \hat{y}_i)^2)$ характеризует случайные колебания (иногда их называют остаточные колебания или статистические помехи). В некоторых случаях последние сочетают тренд, циклические колебания и сезонные колебания.

Среднеквадратическая ошибка, рассчитанная по годовым данным потребления напитка «Тархун» для уравнения прямой (рис. 1), составила 1,028 тыс. дал. На основании среднеквадратической ошибки можно рассчитать предельную ошибку прогноза. Для того чтобы гарантировать результат с вероятностью 95%, используется коэффициент, равный 2; а для вероятности 99% этот коэффициент увеличится до 3. Итак, мы можем гарантировать с вероятностью 95%, что объем потребления в 2018 г. составит 134,882 тыс. дал. плюс (минус) 2,056 тыс. дал.

Расчеты по подбору функций, описывающих объем потребления напитка «Гархун» в отдельные месяцы с 2011—2017 гг., показали, что ни одно из перечисленных уравнений не подходит для прогнозирования этого показателя. Во всех случаях объясненная вариация не превысила 28,8%.

Сезонные колебания — повторяющиеся из года в год изменения показателя в определенные промежутки времени. Наблюдая их в течение нескольких лет для каждого месяца (или квартала), можно вычислить соответствующие средние, или медианы, которые принимаются за характеристики сезонных колебаний.

Чаще всего используются либо скользящая средняя, либо аналитическая модель проявления сезонных колебаний.

Используя метод скользящей средней, мы должны были бы последовательно осуществить следующие этапы:

1. решить, данные за сколько лет должны быть включены в расчет. Можно использовать данные за один год, но для большей достоверности расчетов лучше использовать данные по крайней мере за два года, а если сезонные колебания значительны, — то и более. Используем в примере данные двух лет;

2. рассчитать средний объем продаж за месяц по данным 13 месяцев, для которых июнь 2015 г. лежит в середине ряда. Использование 13 месяцев позволяет центрировать месяц, для которого производятся расчеты. В нашем примере средняя будет рассчитываться по формуле средней хронологической по следующим данным (с декабря 2011 г. по декабрь 2012 г.):

$$\frac{1/2 V_{\text{дек. 1996}} + V_{\text{январ. 1997}} + V_{\text{февр. 1997}} + \dots + V_{\text{нояб. 1997}} + 1/2 V_{\text{дек. 1997}}}{12} =$$

$$= (1/2 \times 9,312 + 8,401 + 7,797 + 10,238 + 10,406 + 11,217 + 11,891 + 11,971 +$$

$$+ 11,057 + 10,490 + 9,701 + 8,794 + 1/2 \times 9,638) / 12 = 10,120;$$

3. рассчитать индекс сезонности для июня 2015 г. как отношение объема продаж в июне 2015 г. к среднему объему за месяц в течение исследуемого периода:

$$\frac{11,891}{10,120} \times 100\% = 117,5 ;$$

4. повторить этапы 2 и 3 для июня 2016 г. Расчетный индекс для этого месяца будет равен 119,5;

5. определить средний индекс в июне по данным за 2015 г. и 2016 г. по формуле простой арифметической:

$$\frac{117,5 + 119,5}{2} = 118,5 ;$$

6. рассчитать соответствующие индексы для всех месяцев;
7. обобщить данные о силе колеблемости показателей динамического ряда из-за их сезонного характера. При этом используется среднее квадратическое отклонение индексов сезонности (в процентах) от 100%:

$$\delta_{сез} = \sqrt{\frac{\sum (I_{сез} - 100)^2}{12}}$$

Сравнение средних квадратических отклонений, вычисленных за разные периоды времени, показывает сдвиги в сезонности (рост свидетельствует об увеличении сезонности потребления напитка «Тархун»).

Другим методом расчета индексов сезонности, часто используемым в различного рода экономических исследованиях, является метод сезонной корректировки, известный в компьютерных программах как метод переписи (Census Method II). Он является своего рода модификацией метода скользящих средних.

Например, каждый год в летние месяцы продажа безалкогольных напитков увеличивается на 2000 дал, таким образом, в эти месяцы к существующим прогнозам необходимо добавлять 2000 дал, чтобы учесть сезонные колебания. В этом случае сезонность аддитивна. Однако в течение летних месяцев продажа безалкогольных напитков может увеличиваться на 30%, то есть коэффициент равен 1,3. В этом случае сезонность носит мультипликативный характер, или другими словами, мультипликативный сезонный компонент равен 1,3.

В таблице 3 приведены расчеты индексов и факторов сезонности методами переписи и центрированной скользящей средней.

Таблица 3 - Индексы сезонности объема продаж напитка «Тархун», рассчитанные по данным за 2011—2017 гг.

Месяцы	Индексы сезонности (мультипликативная модель), рассчитанные		Факторы сезонности (аддитивная модель), рассчитанные	
	По центр. скользящей средней	По методу переписи (Census Method II)	По центр. скользящей средней	По методу переписи (Census Method II)
Январь	82,81	82,46	-1,647	-1,691
Февраль	79,26	78,93	-2,017	-2,033
Март	99,81	99,37	-0,011	-0,062
Апрель	102,16	101,62	0,242	0,151
Май	108,74	108,18	0,878	0,784
Июнь	115,99	115,10	1,440	1,467
Июль	118,74	116,89	1,754	1,636
Август	116,54	115,96	1,555	1,551
Сентябрь	101,89	101,91	0,259	0,191
Октябрь	93,98	94,22	-0,531	-0,560
Ноябрь	88,60	88,33	-1,112	-1,152
Декабрь	91,49	90,36	-0,809	-0,959

Данные таблицы 3 характеризуют природу сезонности потребления напитка «Тархун»: в летние месяцы объем потребления возрастает, а в зимние — падает. Причем данные обоих методов — переписи и центрированной скользящей средней — дают практически одинаковые результаты. Выбор метода определяется в зависимости от ошибки прогноза, о которой упоминалось выше. Итак, индексы, или факторы, сезонности могут быть учтены при прогнозировании объемов продаж через корректировку трендового значения прогнозируемого показателя. Например, предположим, что был сделан прогноз на июнь 2017 г. методом скользящей средней и он составил 10,480 тыс. дал. Индекс сезонности в июне (по методу переписи) равен 115,1. Таким образом, окончательный прогноз для июня 2017 г. составит: $(10,480 \times 115,1)/100 = 12,062$ тыс. дал.

Метод экспоненциального сглаживания может быть использован для краткосрочного прогнозирования объема продаж. Расчет осуществляется с помощью экспоненциально-взвешенных скользящих средних:

$$Z_t = \alpha \times Y_t + (1 - \alpha) \times Z_{t-1},$$

где Z — сглаженный (экспоненциальный) объем продаж;

t — период времени;

α — константа сглаживания;

Y — фактический объем продаж.

Последовательно используя эту формулу, экспоненциальный объем продаж Z_t можно выразить через фактические значения объема продаж Y :

$$Z_t = \alpha \sum_{i=0}^{t-1} (1-\alpha)^i \times (1-\alpha)^i SO$$

где SO — начальное значение экспоненциальной средней.

При построении прогнозов с помощью метода экспоненциального сглаживания одной из основных проблем является выбор оптимального значения параметра сглаживания α . Ясно, что при разных значениях α результаты прогноза будут различными. Если α близка к единице, то это приводит к учету в прогнозе в основном влияния лишь последних наблюдений; если α близка к нулю, то веса, по которым взвешиваются объемы продаж во временном ряду, убывают медленно, т.е. при прогнозе учитываются все (или почти все) наблюдения. Если нет достаточной уверенности в выборе начальных условий прогнозирования, то можно использовать итеративный способ вычисления α в интервале от 0 до 1. Существуют специальные компьютерные программы для определения этой константы. Результаты расчетов объема продаж напитка «Тархун» методом экспоненциального сглаживания приведены на рисунке 4.

На графике видно, что выравненный ряд достаточно точно воспроизводит фактические данные объема продаж. При этом при прогнозе учитываются данные всех прошлых наблюдений, веса, по которым взвешиваются уровни временного ряда, убывают медленно, $\alpha = 0,032$.

Количественные значения прогнозных показателей объема продаж напитка «Тархун» в 2018 г., полученные с помощью метода экспоненциального сглаживания, приведены в таблице 4.

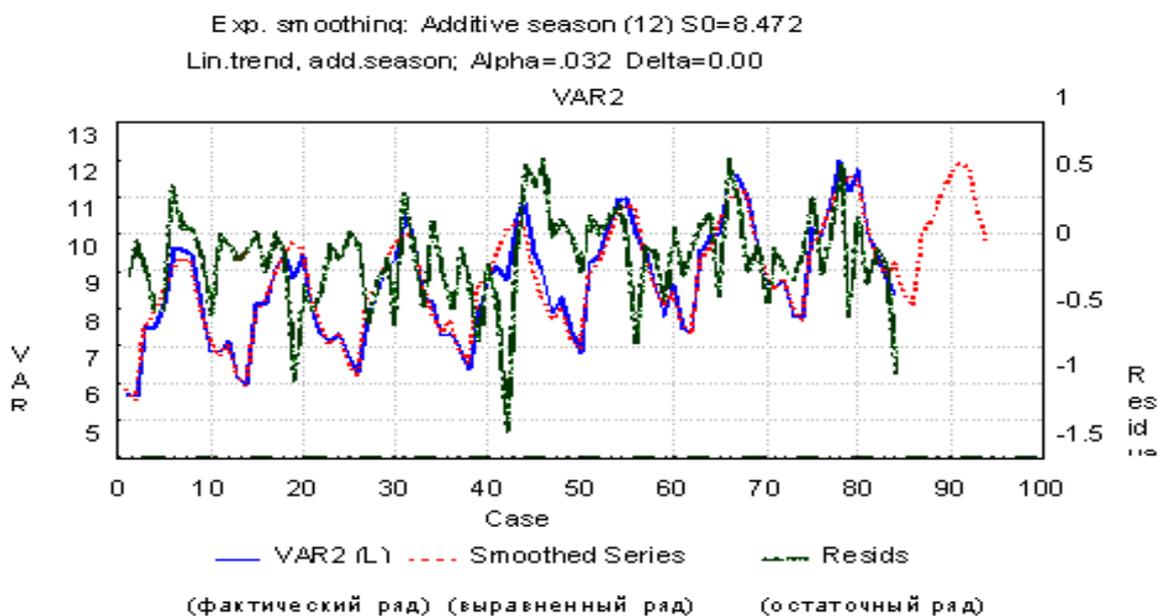


Рис. 4. График результатов экспоненциального сглаживания

Таблица 4 - Прогнозируемый объем продаж напитка «Тархун» в 2018 г.

Месяц	Прогноз, тыс. дал	Месяц	Прогноз, тыс. дал	Месяц	Прогноз, тыс. дал
Январь	9,380	Апрель	11,369	Июль	12,898
Февраль	9,046	Май	12,030	Август	12,799
Март	11,080	Июнь	12,617	Сентябрь	11,537

В таблице 4 приведены не все прогнозные данные за 2018 г., что обусловлено зависимостью между количеством исходных данных и возможным количеством прогнозируемых данных.

Обобщая результаты прогнозирования с помощью методов временных рядов, необходимо оценить точность расчетов, на основании которой можно сделать вывод об аппроксимирующей способности моделей. Для того чтобы продемонстрировать возможности всех методов прогнозирования временных рядов рассмотрим, насколько точно были предсказаны объемы продаж в 2017 г., и сравним расчетные данные с фактически полученными. Соответствующие расчеты приведены в таблице 5.

Данные таблицы 5 показывают, что все методы прогнозирования дают примерно одинаковые результаты с ошибкой, не превышающей 5%. Следовательно, любой из этих методов может быть использован для прогнозирования объема продаж фирмы в будущем.

Статистические таблицы, характеризующие сезонность потребления напитка «Тархун», могут дополниться графиками, позволяющими подчеркнуть сезонный характер исходных данных и провести сравнение.

Объемы продаж большинства компаний показывают более значительные колебания, чем те, что представлены в таблице 1. Они растут и падают в зависимости от общей ситуации в бизнесе, уровня спроса на продукты, производимые компаниями, деятельности конкурентов и других факторов. Колебания, отражающие конъюнктурные циклы перехода от более или менее благоприятной рыночной ситуации к кризису, депрессии, оживлению и снова к благоприятной ситуации, называются циклическими колебаниями. Существуют различные классификации циклов, их последовательности и продолжительности. Например, выделяются двадцатилетние циклы, обусловленные сдвигами в воспроизводственной структуре сферы производства; циклы Джанглера (7—10 лет), проявляющиеся как итог взаимодействия денежно-кредитных факторов; циклы Катчина (3—5 лет), обусловленные динамикой оборачиваемости запасов; частные хозяйственные циклы (от 1 до 12 лет), обусловленные колебаниями инвестиционной активности.

Таблица 5 - Результаты прогнозирования объема продаж напитка «Тархун» в 2017 г.

Месяц	Фактические данные	Центрированная скользящая средняя				Метод переписи (Мультипликативная модель)		Экспоненциальное сглаживание	
		Мультипликативная модель		Аддитивная модель		прогноз	% ошибок	прогноз (аддитивная модель)	% ошибки
		прогноз	% ошибок	прогноз	% ошибок				
Январь	8,848	8,962	1,29	9,016	1,90	8,80	0,36	9,018	1,92
Февраль	8,753	8,646	-1,22	8,743	-0,11	8,567	-2,12	8,678	-0,85
Март	11,155	10,934	-1,98	10,864	-2,61	10,818	-3,02	10,714	3,95
Апрель	10,898	11,179	2,57	11,205	2,82	11,119	2,03	11,017	1,09
Май	11,917	11,834	-0,7	11,878	-0,33	11,766	-1,27	11,674	-2,04
Июнь	12,955	12,562	-3,03	12,466	-3,77	12,509	-3,44	12,270	-5,29
Июль	12,131	12,750	5,10	12,682	-2,11	12,633	4,14	12,572	-2,96
Август	12,752	12,589	-1,28	12,488	-2,07	12,597	-1,22	12,459	2,70
Сентябрь	11,016	11,090	0,67	11,152	1,23	11,091	0,68	11,207	1,73
Октябрь	10,493	10,283	-2,00	10,340	-1,46	10,131	-3,45	10,439	-0,51
Ноябрь	9,832	9,594	-2,42	9,599	-2,37	9,869	3,76	9,894	0,63
Декабрь	9,354	9,855	5,36	9,822	5,00	9,238	-1,24	10,222	9,28
Итого	130,10	130,29	+2,73	130,25	+2,51	129,21	+2,6	130,16	3,64

Методика выявления цикличности заключается в следующем. Отбираются рыночные показатели, проявляющие наибольшие колебания, и строятся их динамические ряды за возможно более продолжительный срок. В каждом из них исключается тренд, а также сезонные колебания. Остаточные ряды, отражающие только конъюнктурные или чисто случайные колебания, стандартизируются, т.е. приводятся к одному знаменателю. Затем рассчитываются коэффициенты корреляции, характеризующие взаимосвязь показателей.

Многомерные связи разбиваются на однородные кластерные группы. Нанесенные на график кластерные оценки должны показать последовательность изменения основных рыночных процессов и их движение по фазам конъюнктурных циклов.

Казуальные методы прогнозирования объема продаж включают разработку и использование прогнозных моделей, в которых изменения в уровне продаж являются результатом изменения одной и более переменных.

Казуальные методы прогнозирования требуют определения факторных признаков, оценки их изменений и установления зависимости между ними и объемом продаж. Из всех казуальных методов прогнозирования рассмотрим только те, которые с наибольшим эффектом могут быть использованы для прогнозирования объема продаж. К таким методам относятся:

- ▼ корреляционно-регрессионный анализ;
- ▼ метод ведущих индикаторов;
- ▼ метод обследования намерений потребителей и др.

К числу наиболее широко используемых казуальных методов относится корреляционно-регрессионный анализ. Может быть построена регрессионная модель, в которой в качестве факторных признаков могут быть выбраны такие переменные, как уровень доходов потребителей, цены на продукты конкурентов, расходы на рекламу и др. Уравнение множественной регрессии имеет вид

$$Y(X_1; X_2; \dots; X_n) = b_0 + b_1 \times X_1 + b_2 \times X_2 + \dots + b_n \times X_n,$$

где Y — прогнозируемый (результативный) показатель; в данном случае — объем продаж;

$X_1; X_2; \dots; X_n$ — факторы (независимые переменные); в данном случае — уровень доходов потребителей, цены на продукты конкурентов и т.д.;

n — количество независимых переменных;

b_0 — свободный член уравнения регрессии;

$b_1; b_2; \dots; b_n$ — коэффициенты регрессии, измеряющие отклонение результативного признака от его средней величины при отклонении факторного признака на единицу его измерения.

Последовательность разработки регрессионной модели для прогнозирования объема продаж включает следующие этапы:

1. предварительный отбор независимых факторов, которые по убеждению исследователя определяют объем продаж. Эти факторы должны быть либо известны (например, при прогнозировании объема продаж цветных телевизоров (результативный показатель) в качестве факторного признака может выступать число цветных телевизоров,

находящихся в эксплуатации в настоящее время); либо легко определяемы (например, соотношение цены на исследуемый продукт фирмы с ценами конкурентов);

2. сбор данных по независимым переменным. При этом строится временной ряд по каждому фактору либо собираются данные по некоторой совокупности (например, совокупности предприятий). Другими словами, необходимо, чтобы каждая независимая переменная была представлена 20 и более наблюдениями;

3. определение связи между каждой независимой переменной и результативным признаком. В принципе, связь между признаками должна быть линейной, в противном случае производят линеаризацию уравнения путем замены или преобразования величины факторного признака;

4. проведение регрессионного анализа, т.е. расчет уравнения и коэффициентов регрессии, и проверка их значимости;

5. повтор этапов 1—4 до тех пор, пока не будет получена удовлетворительная модель. В качестве критерия удовлетворительности модели может служить ее способность воспроизводить фактические данные с заданной степенью точности;

6. сравнение роли различных факторов в формировании моделируемого показателя. Для сравнения можно рассчитать частные коэффициенты эластичности, которые показывают, на сколько процентов в среднем изменится объем продаж при изменении фактора X_j на один процент при фиксированном положении других факторов. Коэффициент эластичности определяется по формуле

$$\varepsilon = b_j \frac{\bar{X}_j}{\bar{Y}_j},$$

где b_j — коэффициент регрессии при j -м факторе.

Регрессионные модели могут использоваться при прогнозировании спроса на потребительские товары и средства производства. В результате проведения корреляционно-регрессионного анализа объема продаж напитка «Тархун» была получена модель

$$Y_{t+1} = 2,021 + 0,743A_t + 0,856Y_t,$$

где Y_{t+1} — прогнозируемый объем продаж в месяце $t + 1$;

A_t — затраты на рекламу в текущем месяце t ;

Y_t — объем продаж в текущем месяце t .

Возможна следующая интерпретация уравнения многофакторной регрессии: величина объема продаж напитка в среднем увеличивалась на 2,021 тыс. дал, при увеличении затрат на рекламу на 1 руб. объем продаж в среднем увеличивался на 0,743 тыс. дал., при увеличении объема продаж предыдущего месяца на 1 тыс. дал объем продаж в последующем месяце увеличивался на 0,856 тыс. дал.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

I этап — анализ динамики и структуры продаж продукции. В ходе этого этапа анализа проводится оценка динамики продаж продукции в целом по предприятию и в разрезе отдельных групп продукции, а также оценка структуры продаж и структурной динамики.

В рамках данного этапа необходимо отследить тенденции, складывающиеся в отношении продаж продукции (рост, стабильность, спад), а также оценить долю продаж в кредит, необходимость и обоснованность кредитования покупателей, определить эффект от кредитования.

Основные показатели

Темп роста выручки от продаж: $TrN = N_i / N$, где N_i — выручка от продаж в отчетном периоде, N — выручка от продаж в предыдущем (базисном) периоде. Коэффициент показывает, сколько процентов составляет оборот (выручка от продаж) отчетного периода в отношении к предшествующему (базисному) периоду.

Доля продаж в кредит: $Ув_{кр} = N_{кр} / N$, где $N_{кр}$ — выручка от продаж по продукции, реализованной в кредит. Коэффициент анализируется в динамике; отражает удельный вес продукции, реализованной в кредит (на условиях последующей оплаты), в общей выручке от продаж.

II этап — оценка равномерности продаж продукции. Определяется коэффициент вариации и делаются выводы относительно причин, вызывающих неравномерность продаж. Если неравномерность обусловлена внутренними причинами, то разрабатываются мероприятия по их устранению и повышению ритмичности.

Коэффициент вариации (неравномерности) продаж: $k_B = \sqrt{\sum(x_i - x_{cp})^2 / n} / x_{cp}$, где x_i — процент реализации продукции за i -й период в отношении к итоговой величине продаж, i — порядковый номер периода, x_{cp} — средний процент продаж, n — число анализируемых периодов. Коэффициент анализируется в динамике; отражает степень неравномерности продаж (чем выше коэффициент вариации, тем менее равномерны продажи по отдельным периодам, и наоборот).

III этап — определяется критический объем продаж и оценивается запас прочности (ЗП = N — NE).

Критический объем продаж: $N_B = Z_{пост} / У_{мд}$, где $Z_{пост}$ — постоянные затраты на производство и сбыт продукции, $У_{мд}$ — уровень маржинального дохода (МД / N, где МД = N — $Z_{пер}$). Показатель анализируется в динамике; отражает безубыточный объем продаж, при котором предприятие уже не имеет убытков, но еще не имеет прибыли.

IV этап — в целях оценки эффективности функционирования организации определяется доходность (рентабельность) продаж.

Рентабельность продаж: $k_{rnp} = \text{ПП} / N$, где ПП — прибыль от продаж, N — выручка от продаж. Показатель анализируется в динамике. Показывает, сколько прибыли приносит каждый рубль выручки от продаж. Обычно рассчитывается в процентах.

Как и многие другие показатели, темпы роста, средние темпы роста продаж и рентабельность продаж целесообразно анализировать не только в динамике, но и в сравнении со среднеотраслевыми показателями и показателями конкурентов, что позволяет оценить деловую активность и эффективность профилирующих видов деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

При отрицательной динамике выручки (или снижении темпов ее роста) действия финансового менеджера должны быть направлены на изучение причин, вызвавших спад объемов продаж. Среди основных причин выделяют следующие:

- *жизненный цикл товара приближается к спаду.* Отделу маркетинга совместно с производственными отделами нужно разработать новый вид продукции;
- *усиливается конкуренция.* Необходимо оценить конкурентоспособность предлагаемой продукции, а также конкурентоспособность предприятия в целом; определить сильные и слабые направления деятельности, последние — сократить, а сильные — развивать;
- *рынок перенасыщен.* Отдел маркетинга должен рассмотреть возможности выхода на новые рынки сбыта

Данное исследование следует проводить в целом по предприятию, а также по отдельным группам товаров.

Важной составляющей анализа является **оценка равномерности продаж**. В случае снижения ритмичности продаж, а также если ритмичность продаж остается на низком уровне, необходимо оценить причины, вызывающие снижение ритмичности. Для нейтрализации подобных причин рекомендуется:

1. оценить качество работы отдела маркетинга;
2. если снижение ритмичности обусловлено невыполнением производственной программы, то необходимо выяснить конкретные причины, вызвавшие данное снижение (ремонт оборудования, прогулы работников, недопоставки материальных ресурсов и т.д.) и устранить их;
3. если снижение ритмичности продаж вызвано увеличением удельного веса продукции, имеющей сезонный характер продаж, то при расчете показателей ритмичности финансовому менеджеру следует сделать корректировку: расчет проводить не по средним, а по плановым значениям продаж и оценить соответствие фактических значений продаж плановым;
4. снижение ритмичности может явиться следствием сокращения объема продаж в целом.

Снижение доходности (рентабельности) продаж может быть обусловлено двумя основными причинами:

- неправильной ценовой политикой;
- значительным увеличением (перерасходом) затрат.

Первое мероприятие заключается в увеличении объема продаж за счет снижения цена товара. Ожидаемый прирост выручки составит (из ваших расчетов)%.

Выручка от реализации до проведения мероприятий 13347 тыс. руб.

Планируемая выручка от реализации: $13347 * (\text{из ваших расчетов})\%$. (например 5%) = 667,35 тыс. руб.

Единовременные и текущие затраты на проведение мероприятия 450 тыс. руб.

Расчет себестоимости после внедрения мероприятия: - постоянные затраты возрастают на сумму единовременных и текущих затрат: $12955 + 450 = 13405$ тыс. руб.

Показатели ООО «...» в результате внедрения n-го мероприятия представлены в таб.1

Таблица 1-Технико-экономические показатели эффективности мероприятия № 1

№ п/ п	Наименование показателя	До проведения мероприятия	После проведения мероприятия	Изменения	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
1	Выручка (без НДС), тыс. руб.	13347	14014,35	667,35	105,00
2	Себестоимость, тыс. руб.	12955	13405	450	103,47
3	Чистая прибыль, тыс. руб.	296	310,8	14,8	105,00

Итак, предприятие получит прирост выручки на %, (ваши прогнозные значения) а прирост чистой прибыли при этом составит 14,8 тыс. руб. или прирост 5 % по указанному мероприятию.

Таблица 2- Обобщенная оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Наименование показателя	До проведе ния меропри ятия	Мероп риятие № 1	Мероп риятие № 2	Меро прия тие № 3	Сумма всех меропр иятий	После провед ения меропр иятия	Изменения	
							+/-	%
Выручка (без НДС), тыс. руб.	13347	667,35	667,35	266,9 4	1601,64	14948,6 4	+1601,64	112,0
Себестоимость, тыс. руб.	12955	450	450	9012, 4	9912,4	22867,4	+9912,4	106,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	296	14,8	14,8	5,92	35,52	331,52	+35,52	112
Рентабельность продаж, %	1,03	1,48	1,48	0,03	0,16	2,22	+1,19	215,53