

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента и сервиса

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОЙ
КУРСОВОЙ РАБОТЕ**

**АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И РАЗРАБОТКА
ПРОГРАММЫ ИЗМЕНЕНИЙ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Менеджмент и
бизнес-технологии

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очно-заочная

Методические указания обсуждены и утверждены на заседании кафедры «Менеджмента и сервиса» «30» июня 2022 г. протокол № 16.

Заведующий кафедрой

О. Н. Баева

_____ (подпись)

«30» июня 2022 г.

Иркутск
Издательство БГУ
2022

УДК 338.486.41(075.8)
ББК 65.433-24я7
А 14

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета

Методические указания обсуждены и утверждены на заседании кафедры менеджмента и сервиса (протокол № 16 от «30» июня 2022 г.)

Составитель: канд. экон. наук, доцент Кондрацкая Т.А.
Рецензент канд. экон. наук, доцент Татаринов К.А.

А 14 Анализ деятельности предприятия и разработка программы изменений : методические указания по выполнению междисциплинарной курсовой работы для студентов бакалавриата направления 38.03.02 Менеджмент профиля «Менеджмент и бизнес-технологии» / Т.А. Кондрацкая – Иркутск : Изд-во БГУ, 2022. – 27 с.
Методические указания составлены в соответствии с ФГОС ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент

Содержат указания по самостоятельному выполнению курсовой работы.

Предназначен для студентов очно-заочной формы обучения.

ББК65.433-24я7
© Издательство БГУ, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| 1. Цели выполнения работы | 4 |
| 2. Место работы в структуре ОПОП бакалавриата | 5 |
| 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате выполнения работы | 5 |
| 4. Содержание и структура работы | 6 |
| 4.1. Объект анализа | 6 |
| 4.2. Структура работы | 7 |
| 4.3. Содержание работы | 7 |
| 5. Структура фонда оценочных средств | 21 |
| 6. Оформление работы | |
| 7. Исходные данные для выполнения курсовой работы | 22 |
| 8. Список рекомендуемой литературы | 30 |
| Приложения | |

1. Цели выполнения работы

Целью выполнения курсовой работы является закрепление умений и навыков по анализу данных о работе компании для определения основных проблем и предложению решений по их устранению.

2. Место работы в структуре ОПОП бакалавриата

Знания и навыки, получаемые в ходе выполнения работы, взаимодействуют со знаниями и навыками, полученными в процессе изучения дисциплин: финансовый учет (финансовая отчетность компаний); статистика (количественные методы анализа); экономика организации (основные ресурсы организации и показатели их использования); анализ рыночных возможностей (оценка потенциала внешней среды), разработка и реализация проектов (обоснование предлагаемых мероприятий по развитию).

Выполнение работы необходимо для прохождения практики и выполнения выпускной квалификационной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 1 зачетную единицу.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате выполнения работы

Карта компетенций

| Код компетенции | Компетенция |
|-----------------|--|
| ОПК-2 | Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем |
| ОПК-4 | Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций |

Уровневое описание признаков компетенции ОПК-2

Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем

| Уровень освоения | Признаки проявления |
|----------------------------------|--|
| Продвинутый (91 – 100 баллов) | Владеть количественными и качественными методами анализа деловой и рыночной активности предприятий различных сфер деятельности Самостоятельно определять способы оценки де- |

| | |
|---|---|
| | <p>тельности предприятий различных сферах деятельности. Уметь формировать методику проведения комплексного анализа деятельности организации; уметь строить оригинальные многофакторные модели для оценки влияния факторов на эффективность и рентабельность деятельности; уметь на основе результатов анализа выявлять основные проблемы и направления развития организации для принятия управленческих решений</p> |
| <p>Базовый (71 – 90 баллов)</p> | <p>Владеть общими количественными методами анализа отчетности, деловой и рыночной активности</p> <p>Использовать стандартные показатели для оценки деловой активности в различных сферах деятельности. Владеть использованием стандартной методикой проведения комплексного анализа деятельности организации; стандартные многофакторные модели для оценки влияния факторов на эффективность и рентабельность деятельности. Уметь давать оценку использования ресурсов организации.</p> |
| <p>Минимальный (41 – 70 баллов)</p> | <p>Давать оценку использования ресурсов организации с помощью основных показателей предприятия.</p> <p>Использовать универсальные показатели для оценки деловой активности и финансового состояния организации. Владеть методами анализ деятельности организации; использовать двухфакторные модели для оценки влияния факторов на эффективность и рентабельность деятельности.</p> |

Уровневое описание признаков компетенции ОПК-4

Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

| <i>Уровень освоения</i> | <i>Признаки проявления</i> |
|--|---|
| <p>Продвинутый (91 – 100 баллов)</p> | <p>Программа внедрения технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений хорошо структурирована, бюджет и эффективность определены</p> |

| | |
|---------------------------------|--|
| Базовый (71 – 90 баллов) | Программа внедрения технологических, продук- товых инноваций или организационных измене- ний хорошо структурирована, бюджет и эффек- тивность определены фрагментарно |
| Минимальный (41 – 70 баллов) | Программа внедрения технологических, продук- товых инноваций или организационных измене- ний фрагментарна |

4. Содержание и структура работы

4.1. Объект анализа

Курсовая работа выполняется с использованием основных форм отчетности российских предприятий. После выбора объекта анализа (для этого необходимо пройти опрос на платформе «Электронный университет») обучающийся получает электронный вариант основных форм отчетности предприятия. В некоторых случаях они содержат пропущенную информацию, которую обучающийся должен заполнить самостоятельно, используя балансовый прием. В этом случае в ячейке будет стоять знак «?».

4.2. Структура работы

Междисциплинарная курсовая работа должна содержать следующие элементы.

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Краткая характеристика предприятия.

1.2. *Анализ деловой активности* (анализ объема выполненных работ, анализ произведенной продукции, в торговле — товарооборота и др., что определяется объектом анализа).

1.3. Анализ использования трудовых ресурсов

1.4. Анализ использования основных фондов

1.5. Анализ использования материальных ресурсов (в торговле — материальных запасов, *в туристской компании данный раздел не выполняется*)

1.6. Анализ затрат (анализ себестоимости выполненных работ, анализ себестоимости оказанных услуг, в торговле — издержек обращения. Название раздела определяется объектом анализа)

1.7. Анализ финансовых результатов

1.8. Выводы по результатам анализа

2. Программа изменений

2.1. Сущность предлагаемых мероприятий

2.2. Бюджет мероприятий, график работ

2.3. Прогноз влияния предлагаемых мероприятий на предприятия

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

4.3. Содержание работы

Титульный лист

Титульный лист должен содержать традиционные элементы: ведомственную подчиненность, название вуза, название кафедры, название работы, фамилию, имя, отчество исполнителя, номер группы, фамилию, имя, отчество руководителя, год и географическое место выполнения работы (Приложение 1).

Оглавление

На данной странице указываются названия разделов в той формулировке, в которой они представлены по ходу выполнения работы и страница, советующая данному разделу (Приложение 2)

Краткая характеристика предприятия

Раздел носит описательный характер, дающий возможность представить характер деятельности предприятия. Последовательность изложения материала рекомендуется следующая.

Полное название предприятия, далее – краткое.

Место нахождения предприятия.

Юридическая форма.

Основной профиль деятельности.

Краткая история развития предприятия (с указанием смены деятельности).

Место предприятия на рынке (крупное, небольшое, работает в определенном сегменте и пр.).

Основные конкуренты и клиенты предприятия.

Осуществлялась ли инвестиционная деятельность в отчетном периоде, если да, то на что была направлена.

Какие существенные изменения произошли на предприятии в отчетном периоде.

Заканчивается раздел указанием о том, было предприятие рентабельным или нет в отчетном периоде.

Анализ деловой активности (анализ объема выполненных работ, товарооборота, доходов)

Анализируется динамика объема выполненных работ (продукции, услуг), а при необходимости и произведенных. Анализ начинают с расчета абсолютного прироста, темпа роста (см. пример в табл. 1).

Таблица 1

Динамика объема оказанных услуг, тыс. р.

| Вид услуг | Предыдущий год | Отчетный год | Абсолютный прирост | Темп роста, проц. |
|---------------|----------------|--------------|--------------------|-------------------|
| Всего | 2280,4 | 2330,9 | 50,50 | 102,2 |
| 1. Размещения | 652,1 | 452,1 | -200,0 | 69,3 |
| 2. Питания | 803,4 | 809,6 | 6,2 | 100,8 |
| 3. Прочие | 824,9 | 1069,2 | 244,3 | 129,6 |

После этого анализируют структуру работ (продукции, услуг) и ее изменение. При этом используется только та детализация, которая была использована ранее. Анализ выполняется с помощью расчета доли (удельного веса) отдельного вида услуг в общем объеме. Так, например, в соответствии с таблицей 1 оценка изменения структуры может быть выполнена так, как показано в табл. 2.

Таблица 2

Структура оказанных услуг, проц.

| Вид услуг | Предыдущий год | Отчетный год | Изменение |
|-----------|----------------|--------------|-----------|
| Всего | 100,00 | 100,00 | x |

| | | | |
|---------------|-------|-------|-------|
| 1. Размещения | 28,60 | 19,40 | -9,20 |
| 2. Питания | 35,23 | 34,73 | -0,50 |
| 4. Прочие | 36,17 | 45,87 | 9,70 |

После анализа динамики и структуры приступают к анализу цен, расценок, тарифов, стоимости и возможно еще чего-то другого. Если ассортимент не велик, то можно анализировать динамику стоимости единицы (табл. 3).

Таблица 3

Динамика средних расценок

| Вид услуг | Предыдущий год | Отчетный год | Абсолютный прирост | Темп роста, проц. |
|--|----------------|--------------|--------------------|-------------------|
| 1. Услуги местной телефонии, р./мин | 0,21 | 0,23 | -0,02 | 90,48 |
| 2. Услуги междугородней и международной телефонной связи, р./мин | 4,22 | 4,28 | 0,06 | 101,42 |
| 3. Услуги мобильной связи, р./мин | 0,33 | 0,45 | 0,12 | 136,36 |
| 4. Облачные услуги, р./ед. | 126,4 | 204,9 | 78,5 | 162,10 |

Далее определяются причины изменения объема выполненных работ с помощью моделей.

Самая простая модель может иметь вид:

$$V = N \cdot \bar{Ц}$$

где V – объем работ, р.;

N – количество, ед. (шт.);

$\bar{Ц}$ – средняя стоимость, р./ед. (шт.).

Если оказывается несколько видов разнородных услуг, то модель приобретает вид:

$$V = \sum_{i=1}^n N_i \cdot \bar{Ц}_i$$

где N_i – количество работ i -го вида, ед. (шт.);

$\bar{Ц}_i$ – средняя стоимость i -й работы за период, р./ед. (шт.);

n – количество, ед. (шт.).

Анализ использования трудовых ресурсов

В первую очередь анализируют динамику трудовых ресурсов. При этом используются детализации по: отраслевому признаку; видам деятельности; по категориям, принятым в отрасли; и пр.

Пример показан в табл. 4

Таблица 4

Динамика среднесписочной численности работающих, чел.

| Подразделение | Предыдущий год | Отчетный год | Абсолютный прирост | Темп роста, проц. |
|-------------------------|----------------|--------------|--------------------|-------------------|
| Всего | 219,1 | 221,5 | 2,4 | 101,10 |
| 1. Головная организация | 124,6 | 126,7 | 2,1 | 101,69 |
| 2. Филиал № 1 | 56,3 | 54,2 | -2,1 | 96,27 |
| 3. Филиал № 2 | 38,2 | 40,6 | 2,4 | 106,28 |

В соответствии с выбранной детализацией анализируют изменение структуры работающих. Пример представлен в табл. 5.

Таблица 5

Структура среднесписочной численности работающих, проц.

| Группа клиентов | Предыдущий год | Отчетный год | Изменение |
|-------------------------|----------------|--------------|-----------|
| Всего | 100,00 | 100,00 | x |
| 1. Головная организация | 56,87 | 57,20 | 0,33 |
| 2. Филиал № 1 | 25,70 | 24,47 | -1,23 |
| 3. Филиал № 2 | 17,43 | 18,33 | 0,90 |

После этого следует приступить к анализу эффективности использования трудовых ресурсов. Основной категорией, отражающей эффективность использования трудовых ресурсов, является производительность труда. Чаще всего ее отражают с помощью выработки одного работающего:

$$B = \frac{V}{\bar{Ч}},$$

где V – объем оказанных услуг за период, р. (ед., шт., нормо-ч. и пр.)

$\bar{Ч}$ – среднесписочная численность работающих, чел.

Для этого рассчитывают не только сами показатели за два периода, но и абсолютный прирост и темп роста.

Для оценки влияния использования трудовых ресурсов на объем работ можно составить модель. Моделей может быть несколько. Чаще всего в литературе предлагается модель:

$$V = \bar{Ч} \cdot Д \cdot t \cdot q,$$

где q – среднечасовая выработка одного работающего.

После анализа использования трудовых ресурсов по численности приступают к анализу динамики фонда заработной платы. Анализ выполняется по той же детализации, которая была использована при исследовании работающих. Это позволяет перейти к анализу изменения структуры фонда заработной платы.

Для оценки причин изменения фонда заработной платы конструируется модель:

$$\Phi ЗП = \bar{Ч} \cdot \bar{З},$$

где ФЗП – годовой фонд заработной платы, р.;

$\bar{Ч}$ – среднесписочная численность работающих, чел.;

$\bar{З}$ – среднегодовая заработная плата одного работающего, р.

Оценка эффективности системы стимулирования на предприятии основана на проверке принципа: «Расходы на оплату труда не должны опережать рост интенсивности использования трудовых ресурсов». Проверка принципа осуществляется путем сравнения темпа роста средней годовой заработной платы одного среднесписочного работающего и среднегодовой выработки. При соблюдении неравенства делается вывод об эффективности и, наоборот, при несоблюдении – о неэффективности.

Анализ использования основных фондов

Анализ динамики проводится с помощью расчета абсолютного прироста, темпа роста или прироста, если за базу выбран предыдущий период. Вид таблиц аналогичен табл. 1 и 2.

Эффективность использования начинают с расчета фондоотдачи:

$$\varphi = \frac{V}{OC},$$

где V – объем работ за период. Обычно отражают в стоимостном выражении, но при однородности услуг используются и натуральные измерители;

OC – среднегодовая стоимость основных средств, но допустимо использование и стоимости средств по состоянию на конец года.

Выявление причин изменения эффективности использования основных средств. Основной инструмент данного шага – составление модели (ей) использования основных средств и анализ влияния отдельных факторов. Приведем некоторые примеры моделей:

$$\varphi = \bar{f} \cdot B,$$

$$\varphi = \overline{OC} \cdot \sum_{i=1}^n N_i \cdot \bar{Ц}_i,$$

где \bar{f} – фондовооруженность, р./чел.;

B – среднегодовая выработка одного работающего, р.

N_i – количество оказанных услуг i -го вида, ед. (шт.);

$\bar{Ц}_i$ – средняя стоимость i -й услуги, р./ед. (шт.);

n – количество услуг, ед. (шт.).

Анализ использования материальных ресурсов

Анализ динамики затрат на материалы предусматривает использование детализации:

отдельным элементам, различающимся по характеру участия в деятельности, например, сырье, материалы, полуфабрикаты, электроэнергия; основные и вспомогательные и др.;

по месту расхода;

по видам работ (заказов).

Допустимо использование нескольких детализаций. Анализ проводят традиционным способом – посредством расчета абсолютного прироста и темпа роста.

В соответствии с выбранной детализацией анализируется изменение структуры затрат на материалы.

Эффективность использования материальных ресурсов оценивают посредством расчета абсолютного прироста и темпа роста материалоемкости:

$$\mu = \frac{M}{V},$$

где V – объем работ, р.

Вид модели определяется уровнем детализации учета затрат на материалы на предприятии. При недостаточной детализации можно составить только модель для совокупной величины затрат на материалы:

$$M = V \cdot \mu.$$

Многофакторная модель может иметь вид:

$$M = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^l N_i \cdot m_{ij} \cdot u_j$$

где N_i – количество оказанных услуг i -го вида, ед. (шт.);

m_{ij} – расход j -го материала на единицу i -й услуги, кг. (м., л., и др.);

u_j – цена за единицу j -го материала, р./кг. (м., л. и пр.);

n – количество услуг;

l – количество материалов.

При объекте анализа — торговая компания, анализируются товарные запасы: динамика, структура, длительность оборота.

Анализ затрат

Анализ динамики себестоимости требует использовать один или несколько видов детализации по структуре. Это может быть детализация по элементам, каждый из которых отражает экономическое содержание и использование одного из ресурсов. Данная детализация носит общепромышленный характер и содержит следующие элементы:

материальные затраты;

затраты на оплату труда;
 амортизация;
 прочие затраты.

В некоторых случаях затраты на оплату труда подразделяют на «затраты на оплату труда» и «отчисления во внебюджетные (социальные) и страховые фонды».

В соответствии с выбранной детализацией анализируется изменение структуры себестоимости.

Для анализа изменение себестоимости по отношению к объему работ используют такой показатель как уровень затрат. Данный термин постепенно заменяет на практике его более «длинные» аналоги: «затраты на 1 рубль продукции, работ, услуг», «затраты на 1 рубль товарной (реализованной) продукции»:

$$y = \frac{C}{V},$$

где C – себестоимость оказанных (произведенных) услуг, р.;

V – объем оказанных (произведенных) услуг, р.;

После этого можно обобщить использование всех ресурсов и определить тот, который оказал наибольшее влияние на изменение уровня затрат (табл. 5).

Таблица 5

Динамика уровня затрат, р.

| Использование ресурсов | Предыдущий год | Отчетный год | Абсолютный прирост | Темп роста, проц. |
|---|----------------|--------------|--------------------|-------------------|
| Всего | 0,79 | 0,92 | 0,13 | 116,46 |
| 1.Материалоемкость | 0,24 | 0,28 | 0,04 | 116,67 |
| 2.Зарплатоемкость | 0,36 | 0,42 | 0,06 | 116,67 |
| 3.Амортизациёмкость | 0,11 | 0,12 | 0,01 | 109,09 |
| 4. Отношение прочих затрат к объему услуг | 0,08 | 0,10 | 0,02 | 125,00 |

Вид модели определяется широтой ассортимента услуг, их однородности и налаженным учетом затрат. При недостаточной детализации можно будет составить только модель вида:

$$C = V \cdot y.$$

Многофакторная модель может иметь вид:

$$C = \sum_{i=1}^n N \cdot \gamma_i \cdot \bar{c}_i$$

где N – количество оказанных услуг, ед. (шт.);

γ_i – доля услуг i -го вида в общем их количестве N ;

\bar{c}_i – средняя себестоимость единицы услуг за период, р./ед. (шт.).

При делении затрат на постоянные ($C_{пост}$) и переменные ($C_{перем}$) и однородности услуг возможна модель:

$$C = C_{пост} + C_{перем} \cdot I_N,$$

где I_N – темп роста объема оказанных услуг, ед. (шт., и пр.).

В торговых компаниях анализируются издержки обращения — это затраты самой компании, без учета стоимости закупаемых товаров для перепродажи.

Однако в большинстве случаев затраты отражаются по калькуляционным статьям (см. основной курс).

Анализ финансовых результатов

Раздел начинают с анализа динамики различных видов прибыли. Прибыль от продаж, которая отражает результаты, связанные с выполняемыми работами предприятия является основным объектом анализа (табл. 6).

Таблица 6

Динамика финансовых результатов, тыс. р.

| Прибыль | Предыдущий год | Отчетный год | Абсолютный прирост | Темп роста, проц. |
|------------------------|----------------|--------------|--------------------|-------------------|
| 1. Продаж | 250 | 240 | -10 | 96,00 |
| 2. Финансовых операций | 26 | -20 | х | х |
| 3. Прочих операций | -15 | -5 | х | 33,33 |
| 4. До налогообложения | 261 | 215 | -46 | 82,38 |
| 4. Чистая | 208 | 172 | -36 | 82,69 |

Анализ структуры прибыли до налогообложения возможен только в том случае, когда у предприятия не было убытков ни по одной из ее составляющих: прибыли от продаж, финансовых операций, прочих операций. Если хотя бы одна составляющая отрицательная (убытки), анализ невозможен. При этом допустимо найти структура в том периоде, где убытков не было.

Анализ рентабельности хозяйственной деятельности проводится посредством сопоставления отдельных видов рентабельности в отчетном периоде по сравнению с предыдущим.

Основные показатели для оценки эффективности деятельности предприятия представлены в табл. 7.

Таблица 7

Рентабельность деятельности предприятия, проц.

| Показатель | Делимое | Делитель |
|--|----------------------------|--|
| 1. Рентабельность продаж | Прибыль от продаж | Выручка |
| 2. Рентабельность услуг | Прибыль от продаж | Себестоимость продаж, увеличенная на сумму коммерческих и управленческих расходов |
| 3. Рентабельность хозяйственной деятельности | Прибыль до налогообложения | Себестоимость продаж, увеличенная на сумму коммерческих, управленческих расходов, процентов к уплате и прочих расходов |
| 4. Рентабельность производства | Прибыль от продаж | Среднегодовая стоимость основных и нормируемых оборотных средств |
| 5. Рентабельность предприятия | Прибыль до налогообложения | Среднегодовая стоимость активов предприятия |

| | | |
|---------------------------------------|--|---|
| 6. Рентабельность собственных средств | Чистая прибыль | Среднегодовая величина собственных средств |
| 7. Экономическая рентабельность | Прибыль до налогообложения, увеличенная на величину процентов по кредитам, отнесенным на себестоимость | Среднегодовая стоимость активов предприятия |

Если используются иные способы расчета приведенных показателей или вообще другие показатели, то обязательно указывается источник информации.

Определение влияния различных факторов на изменение рентабельности деятельности предприятия выполняется с помощью составления моделей. Однако в наиболее простом варианте можно использовать и такой подход, который представлен в табл. 8.

Таблица 8

Влияние факторов на изменение прибыли до налогообложения, тыс. р.

| Фактор | Предыдущий год | Отчетный год | Абсолютный прирост | Влияние | |
|---|----------------|--------------|--------------------|------------|----------------------|
| | | | | абсолютное | относительное, проц. |
| 1. Изменение выручки | 25611 | 28422 | 2811 | 2811 | 135,80 |
| 2. Изменение себестоимости продаж | 20615 | 21387 | 772 | -772 | -37,29 |
| 3. Изменение коммерческих расходов | 657 | 810 | 153 | -153 | -7,39 |
| 4. Изменение управленческих расходов | 2453 | 2145 | -308 | 308 | 14,88 |
| 5. Изменение доходов от участия в других организациях | 568 | 480 | -88 | -88 | -4,25 |
| 6. Изменение процентов к уплате | 84 | 80 | -4 | -4 | -0,19 |
| 7. Изменение прочих доходов | 240 | 156 | -84 | -84 | -4,06 |
| 8. Изменение прочих расходов | 106 | 54 | -52 | 52 | 2,51 |
| Итого | x | x | x | 2070 | 100,00 |

Однако можно использовать и детерминированные модели:

$$\begin{aligned}
 \Pi &= V \cdot (1 - y), \\
 \Pi &= \sum_{i=1}^n N_i \cdot (\bar{C} - \bar{c})_i, \\
 R &= \sum_{i=1}^n \gamma_i \cdot r_i, \\
 R &= \frac{\sum_{i=1}^n N_i \cdot (\bar{C} - \bar{c})_i}{\sum_{i=1}^n N_i \cdot \bar{C}_i},
 \end{aligned}$$

где N_i – количество оказанных услуг, ед. (шт.);

y – уровень затрат, р.;

γ_i – доля услуг i -го вида в общем их количестве N ;

\bar{c}_i – средняя себестоимость единицы услуг за период, р./ед. (шт.);

r_i – рентабельность i -го вида услуг, проц.;

R – рентабельность продаж, проц.

$\bar{Ц}_i$ – средняя стоимость i -й услуги за период, р./ед. (шт.);

n – количество услуг, ед. (шт.).

Разработка программы мероприятий, направленных на улучшение деятельности предприятия.

Этот раздел междисциплинарной курсовой работы должен содержать разработанную программу изменений, цель которой преодолеть выявленные в результате анализа негативные тенденции и повысить конкурентоспособность компании. До начала разработки программы изменений необходимо дать четкий ответ на следующие вопросы:

1. Решение какой управленческой проблемы стало предпосылкой для разработки программы изменений? Ответ на этот вопрос может быть проиллюстрирован SWOT-анализом и разработкой стратегических альтернатив.
2. Кто является участниками программы изменений?

Должен быть представлен план реализации программы изменений. План должен содержать (рекомендуемые):

- 1) идею и цель;
- 2) участников программы изменений;
- 3) мероприятия по преодолению сопротивления персонала;
- 4) конкретные мероприятия программы изменений;
- 5) диаграмму Гантта;
- 6) предполагаемые конкретные результаты внедряемой программы изменений;
- 7) бюджет программы изменений с указанием расходов на каждое мероприятие;
- 8) прогноз влияния предлагаемых мероприятий на развитие предприятия (определить предполагаемые эффекты и эффективность).

Необходимо также описать, какие инновационные подходы и решения были использованы в рамках программы изменений, какие отделы и службы предприятия участвовали в реализации программы изменений, и в чем заключалась роль каждого.

Объем раздела – до 10 страниц.

Как правило, программа мероприятий отвечает на вопросы: кто? что? когда? как? за сколько? делает для достижения поставленной цели и преодоления выявленных проблем.

В качестве примера программы изменений могут быть такие:

1. Разработка программы организационных изменений.
2. Разработка программы внедрения новой продукции (услуги).
3. Разработка корпоративного сайта.
4. Разработка проекта программы открытия нового филиала.
5. Разработка программы изменений стратегии развития предприятия.
6. Разработка программы изменения системы стимулирования и мотивации сотрудников.
7. Разработка программы изменений ассортимента продукции (услуг).
8. Разработка программы технологических изменений.
9. Разработка программы маркетинговых изменений.
10. Разработка программы изменений бизнес-процессов предприятия.
11. Разработка программы роста продаж.
12. Разработка программы повышения финансовой устойчивости.
13. Разработка программы продвижения компании на международном рынке.
14. Разработка программы повышения конкурентоспособности компании, продукции

Содержание разделов междисциплинарной курсовой работы необходимо иллюстрировать таблицами, рисунками и формулами, которые размещают либо по тексту работы, либо в виде приложений.

5. Структура фонда оценочных средств

Для проведения аттестации используются критерии, представленные в табл. 17.

Таблица 17

Оценка выполнения курсовой работы

| Этапы формирования компетенций (Тема из рабочей программы дисциплины) | Перечень формируемых компетенций по ФГОС ВО | (ЗУНы: (З.1...З.п, У.1...У.п, Н.1...Н.п) | Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (Наименование оценочного средства) | Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (по 100-балльной шкале) |
|---|---|---|--|---|
| 1. Краткая характеристика | ОПК-2 | У. Уметь обрабатывать данные, необходимые для решения управленческих задач с использованием современного инструментария Н. Владеть навыками систематизации результатов анализа данных, связанных с решением управленческих задач | 1.1. Краткая характеристика | Полнота использования информации -2, использование качественных приемов анализа - 3 (5) |

| Этапы формирования компетенций (Тема из рабочей программы дисциплины) | Перечень формируемых компетенций по ФГОС ВО | (ЗУНы: З.1...З.п, У.1...У.п, Н.1...Н.п) | Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (Наименование оценочного средства) | Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (по 100-балльной шкале) |
|---|---|---|--|---|
| 2. Анализ деловой активности | ОПК-2 | У.Уметь обрабатывать данные, необходимые для решения управленческих задач с использованием современного инструментария Н.Владеть навыками систематизации результатов анализа данных, связанных с решением управленческих задач | 1.2. Анализ деловой активности | Оценка динамики явлений-2, структуры-2, расчет аналитических показателей-2, создание модели, в зависимости от числа факторов-4 (10) |
| 3. Анализ использования трудовых ресурсов | ОПК-2 | У.Уметь обрабатывать данные, необходимые для решения управленческих задач с использованием современного инструментария Н.Владеть навыками систематизации результатов анализа данных, связанных с решением управленческих задач | 1.3. Анализ использования трудовых ресурсов | Оценка динамики и структуры -2, анализ эффективности - 3 (5) |
| 4. Анализ использования основных фондов | ОПК-2 | У.Уметь обрабатывать данные, необходимые для решения управленческих задач с использованием современного инструментария Н.Владеть навыками систематизации результатов анализа данных, связанных с решением управленческих задач | 1.4. Анализ использования основных фондов | Оценка динамики - 2, оценка эффективности -3 (5) |
| 5. Анализ использования материальных ресурсов | ОПК-2 | У.Уметь обрабатывать данные, необходимые для решения управленческих задач с использованием современного инструментария Н.Владеть навыками систематизации результатов анализа данных, связанных с решением управленческих задач | 1.5. Анализ использования материальных ресурсов | Оценка динамики - 2, оценка эффективности -3 (5) |
| 6. Анализ затрат | ОПК-2 | У.Уметь обрабатывать данные, необходимые для решения управленческих задач с использованием современного инструментария Н.Владеть навыками систематизации результатов анализа данных, связанных с решением управленческих задач | 1.6. Анализ затрат | Систематизация затрат - 3, оценка динамики -2, оценка эффективности затрат -5 (10) |
| 7. Анализ финансовых результатов | ОПК-2 | У.Уметь обрабатывать данные, необходимые для решения управленческих задач с использованием современного инструментария Н.Владеть навыками систематизации результатов анализа данных, связанных с решением управленческих задач | 1.7. Анализ финансовых результатов | Заполнение формы отчета о финансовых результатах -3, оценка динамики - 2, оценка рентабельности -5 (10) |
| 8. Выводы по результатам анализа | ОПК-2 | У.Уметь обрабатывать данные, необходимые для решения управленческих задач с использованием современного инструментария Н.Владеть навыками систематизации результатов анализа данных, связанных с решением управленческих задач | 1.8. Выводы по результатам анализа | Полнота выводов - 5, выводы соответствуют проведенному исследованию -5, определены основные выводы -5 (15) |
| 9. Программа мероприятий | ОПК-4 | У.Уметь выявлять и оценивать новые рыночные возможности и использовать их при разработке бизнес-планов | 2.Программа изменений | Актуальность выявленной про- |

| Этапы формирования компетенций (Тема из рабочей программы дисциплины) | Перечень формируемых компетенций по ФГОС ВО | (ЗУНы: (З.1...З.п, У.1...У.п, Н.1...Н.п) | Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (Наименование оценочного средства) | Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (по 100-балльной шкале) |
|---|---|--|--|--|
| | | Н. Владеть навыками поиска, критического анализа и синтеза информации о маркетинговой и рыночной среде | | блемы -4, релевантность предлагаемых решений-4, использование современного опыта решения аналогичных проблем-4, планирование затрат и графика работ -4, обоснование эффективности мероприятий-4 (20) |
| 10. Оформление и защита работы | ОПК-2 | Н. Владеть навыками систематизации результатов анализа данных, связанных с решением управленческих задач | 3. Оформление работы и защита работы | Оформление в соответствии с требованиями -5 Умение обосновывать использование основных показателей -5 Аргументированные ответы по выявленным проблемам и их решениям-5 (15) |
| | | | Итого | 100 |

6. Оформление работы

Текст работы выполняется на одной стороне листа белой бумаги формата А4 компьютерным способом – используется текстовый редактор Word, текст оформляется шрифтом TimesNewRoman, размер – 14 пт, начертание нормальное, межстрочный интервал – полуторный. Форматирование – по ширине. Установка функции «переноса» обязательна.

Параметры страницы: верхнее поле – 15 мм, нижнее поле – 20 мм, левое поле – 30 мм, правое поле – 10 мм.

Параметры абзаца: первая строка (красная) – отступ 1,25 см. Для основного текста левая граница абзаца – 0, правая граница – 0. Абзацный отступ должен быть одинаковым по всему тексту работы.

Текст основной части делят на разделы, подразделы и пункты (если необходимо).

Заголовки разделов: шрифт TimesNewRoman, размер – 16 пт, начертание - полужирное, межстрочный интервал – одинарный, интервал перед – 12 пт, интервал после – 6 пт, абзацный отступ – 0, форматирование – по центру, все прописные буквы. Заголовки подразделов: шрифт TimesNewRoman, размер – 14 пт, начертание - полужирное, межстрочный интервал – одинарный, интервал перед

– 6 пт, интервал после – 6 пт, абзацный отступ – 0, форматирование – по центру, написание «Как в предложениях). *Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят.* Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Заголовки не подчеркиваются.

Каждый раздел (*но не подраздел*), а также оглавление, введение, заключение, список использованных источников и приложения следует начинать с новой страницы.

В работе следует использовать сокращения русских слов или словосочетаний по ГОСТ 7.12-77. Допускаются следующие сокращения: р. – рубли; с. – страница; г. – год; гг. – годы; мин. – минимальный; макс. – максимальный; абс. – абсолютный; отн. – относительный, которые применяют с цифровыми значениями, а также общепринятые сокращения: т.е. – то есть; т.д. – так далее; т.п. – тому подобное; и др. – и другие; пр. – прочее; см. – смотри; номин. – номинальный; наим. – наименьший; наиб. – наибольший; св. – свыше и другие сокращения, установленные правилами русской орфографии.

В тексте работы, за исключением формул, таблиц и рисунков, *не допускается*:

- применять математический знак минус (-) перед отрицательными значениями величин (следует писать слово «минус»);
- применять без числовых значений математические знаки, например > (больше), < (меньше), = (равно), а также знаки № (номер), % (проценты).

Рубрикация, нумерация

Текст основной части работы делят на разделы, подразделы и пункты. Разделы должны иметь порядковую нумерацию в пределах всего текста и обозначаться *арабскими цифрами*. Пример 1, 2, 3.

Подразделы нумеруют арабскими цифрами в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из номера раздела и подраздела, разделенных точкой. Пример: 2.3. (третий подраздел второго раздела).

Каждый пункт, подпункт и перечисления записывают с абзацного отступа.

Страницы нумеруют арабскими цифрами. Титульный лист и оглавление включают в общую нумерацию страниц, *но номер страницы на них не ставится*. На последующих страницах *номер проставляют внизу страницы по центру без точки*.

Иллюстрации (таблицы и рисунки, к которым относятся чертежи, схемы, эскизы, диаграммы, графики и т.п.), занимающие целую страницу, включают в общую нумерацию страниц. Иллюстрации, размеры которых больше формата А4, учитывают как одну страницу. Их помещают после заключения в порядке упоминания в тексте в качестве приложений.

Таблицы

Цифровой материал оформляют в таблицах. Таблицу размещают после первого упоминания о ней в тексте таким образом, чтобы ее можно было читать без поворота или с поворотом по часовой стрелке.

Каждая таблица должна иметь заголовок. В *правом верхнем углу над заголовком таблицы* помещают надпись «Таблица» с указанием номера (без значка №). *Таблицы*, за исключением таблиц приложений, нумеруют последовательно арабскими цифрами в пределах раздела (но не подраздела). Таким образом, *номер таблицы должен иметь только две цифры*: номер раздела и порядковый номер таблицы. Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой номера приложения. Заголовок таблицы не подчеркивают. Точка в конце заголовка таблицы не ставится.

Примеры

1. Таблица 2.3 (третья таблица второго раздела);
2. Таблица 1.1 (первая таблица главы 1).

На все таблицы работы должны быть приведены ссылки в тексте, при ссылке следует писать: табл. с указанием ее номера.

Пример

Информация о структуре персонала приведена в табл.2.5.

В таблице используется шрифт основного текста, размер шрифта может быть на два-три пункта меньше, чем у основного текста. Высота строк таблицы должна быть не менее 8 мм.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы, подзаголовки граф – со строчной буквы, если они составляют одно предложение заголовка, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Заголовки и подзаголовки граф указывают в единственном числе.

Таблица не должна выходить за границы основного текста. Если строки или графы таблицы выходят за формат страницы, ее делят на части, которые переносят на другие листы или помещают на одном листе рядом или одну над другой. При переносе части таблицы на другую страницу слово «Таблица» и ее номер и заголовок указывают один раз над первой частью таблицы; над другими частями ставят слова «Продолжение табл.» и ее номер или «Окончание табл.» и ее номер.

Пример

Продолжение табл. 2.3

Окончание табл. 3.5

Если в конце страницы таблица прерывается и ее продолжение будет на следующей странице, в первой части таблицы нижнюю горизонтальную линию, ограничивающую таблицу, не проводят. *При продолжении таблицы на следующих страницах головка (шапка) таблицы каждый раз полностью повторяется.*

Графу «Номер по порядку» или «№ п/п» в таблицу **не включают**. При необходимости нумерации показателей, параметров или других данных порядковые номера указывают перед их наименованиями.

Если все цифровые данные, размещенные в таблице, выражены в одной и той же единице измерения, ее обозначение помещают над таблицей. Если параметры таблицы выражены в различных единицах, то их указывают в заголовках каждой графы или сразу после наименования каждого показателя. Когда в таблице помещены графы с параметрами, выраженными преимущественно в одной единице

измерения, то ее наименование указывают над таблицей, а сведения о других единицах дают в заголовках соответствующих граф.

Оставлять ячейку таблицы пустой не допускается. Взамен отсутствующих у составителя таблицы сведений ставят многоточие или пишут «Нет свед.». Если явление не наблюдается, в ячейке таблицы ставят тире.

Рисунки

Рисунки размещаются после ссылки на них в тексте работы. Размещать их следует так, чтобы можно было рассматривать без поворота или с поворотом по часовой стрелке.

Рисунки нумеруют последовательно арабскими цифрами в пределах раздела(но не подраздела). Таким образом, номер рисунка должен состоять *только из двух цифр*: номер раздела и порядковый номер рисунка. Иллюстрации каждого приложения обозначают отдельной нумерацией с добавлением перед цифрой номера приложения.

Примеры

Рис. 2.3 (третий рисунок второго раздела).

Формулы.

Формулы выделяются из текста в отдельные строки. Выше и ниже формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки. В работах формулы выполняются в соответствующем редакторе формул.

Пояснение значений символов и числовых коэффициентов в формулах следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в какой они были даны в формуле, *начиная с искомой величины.* После формулы ставится запятая, с новой строки пишется слово «где» с маленькой буквы, а затем без всяких знаков препинания начинается пояснение входящих в формулу символов и числовых коэффициентов. Значение каждого символа и числового коэффициента следует давать с новой строки, отделяя их друг от друга точкой с запятой. После пояснения последнего символа ставится точка.

Пример

Оптимальный размер заказа определяется по формуле Вильсона:

$$Q = \sqrt{\frac{2AS}{I}},$$

где Q – оптимальный размер заказа, шт.;

A — стоимость подачи одного заказа, р.;

S — потребность в товарно-материальных ценностях за определенный период, шт.;

I — затраты на содержание единицы запаса, р./шт.

Расчет по приведенной формуле следует начинать со следующей за ней строки. Если необходимо пояснить отдельные данные, приведенные в работе, то

эти данные следует обозначать надстрочными знаками сноски.

Сноски в тексте располагают с абзацного отступа в конце страницы, на которой они обозначены, и отделяют от текста тонкой горизонтальной линией с левой стороны. Знак сноски выполняют арабскими цифрами со скобкой и помещают на уровне верхнего обреза шрифта. Подробные требования к оформлению сносок и ссылок можно найти на сайте библиотеки БГУ или обратиться за помощью к библиографу библиотеки БГУ.

Более подробно правила оформления списков литературы приведены в источнике <http://lib.bgu.ru/scholar/>

7. Исходные данные для выполнения курсовой работы

Для выполнения работы в электронном виде предоставляется форма 0710001 «Бухгалтерский баланс», форма 0710002 «Отчет о финансовых результатах». Для оценки деловой активности, в зависимости от сферы деятельности будут предоставлены формы 1-КСР («Сведения о коллективном средстве размещения»), 1-турфирма («Сведения о деятельности туристской фирмы»), 1-торговля («Обследование розничной продажи в разрезе ассортиментных групп»), 1П-1 («Сведения о производстве и отгрузке товаров и услуг») и др. Студент определяет предприятия исходя из своих предпочтений. Преподаватель предоставляет исходные данные в электронном виде на диске «М», доступ к которому осуществляется через личный портал студента БГУ или на платформе «Электронный университет». О способе размещения преподаватель извещает в разделе «Объявления».

8. Список рекомендуемой литературы

а) основная литература:

1. Кондрацкая Т. А. Экономический анализ деятельности предприятий индустрии туризма и гостеприимства : учебное пособие – Иркутск : Изд-во БГУ 2023. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54773225>.

2. Рыбалова Е.А. Управление проектами : учебное пособие – Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2015. – 206 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/72203.html>.

3. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учебник / Г.В. Савицкая. – Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2020. – 376 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/67610.html>.

б) дополнительная литература:

1. Грозина Э. В., Быкова Т. Л., Фадеева А. А. Анализ финансовой отчетности. практикум. Электронный ресурс – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – 95 с.

2. Селезнева Н. Н. Анализ финансовой отчетности организации : учебное пособие – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 583 с.– URL: <http://www.iprbookshop.ru/71187.html>.

3. Кон М. Agile. Оценка и планирование проектов : перевод с английского. – Москва : Альбина Паблшер, 2019. – 418 с.

Приложение 1

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «БГУ»)
Кафедра менеджмента и сервиса

**МЕЖДИСЦИПЛИНАРНАЯ КУРСОВАЯ РАБОТА
«АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И РАЗРАБОТКА
ПРОГРАММЫ ИЗМЕНЕНИЙ (УКАЗАТЬ НАЗВАНИЕ КОМ-
ПАНИИ)»**

МКР выполнил студент гр.

(Фамилия И. О.)

МКР проверил

(степень, звание. ФИО)

Иркутск,
2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| 1. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ..... | 3 |
| 1.1. Краткая характеристика предприятия. | |
| 1.2. Анализ деловой активности | 5 |
| 1.3. Анализ использования трудовых ресурсов..... | 8 |
| 1.4. Анализ использования основных фондов | 12 |
| 1.5. Анализ использования материальных ресурсов (материальных запасов)..... | 14 |
| 1.6. Анализ затрат предприятия (анализ себестоимости выполненных работ)..... | 16 |
| 1.7. Анализ финансовых результатов | 18 |
| ... (при наличии) | |
| 2. ПРОГРАММА ИЗМЕНЕНИЙ..... | 25 |
| 2.1. Сущность предлагаемых мероприятий..... | 25 |
| 2.2. Бюджет мероприятий | 27 |
| 2.3. Прогноз влияния предлагаемых мероприятий на развитие предприятия..... | 30 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 34 |

Учебное издание

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ИЗМЕНЕНИЙ

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Менеджмент и
бизнес-технологии

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очно-заочная

Составитель

Кондрацкая Татьяна Алексеевна

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 02.10.15. Формат 60x90 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 1,1. Тираж 100 экз. Заказ .

Издательство Байкальского государственного университета
664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.