

Государственное учреждение высшего профессионального образования  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Экономический факультет

Кафедра «Экономика и управление»

**ПОСОБИЕ**  
**ПО НАПИСАНИЮ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ**  
(для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»)

Могилев 2018

Изложены общие требования к дипломной работе и ее содержанию, приведены методические указания по написанию отдельных разделов дипломной работы: введения, теоретической, аналитической, научно-исследовательской и проектной глав, заключения. Представлена методика проведения анализа экономических и финансовых показателей работы предприятия, системы управления предметом исследования на предприятии, разработки научно-исследовательского раздела.

## Содержание

	Стр.
1 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ.....	5
1.1. Цель и задачи дипломной работы.....	5
1.2. Этапы написания дипломной работы .....	9
1.3. Структура дипломной работы.....	10
2. ВЫБОР ТЕМЫ И РАЗРАБОТКА ПЛАНА НАПИСАНИЯ ДИ- ПЛОМНОЙ РАБОТЫ.....	11
2.1. Выбор темы дипломной работы.....	11
2.2. Разработка плана дипломной работы и графика её написа- ния.....	12
3. ПОДБОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ ДИПЛОМНОЙ РА- БОТЫ.....	15
4. НАПИСАНИЕ РАЗДЕЛА «ВВЕДЕНИЕ» И ТЕОРЕТИЧЕ- СКОЙ ГЛАВЫ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ.....	18
5. НАПИСАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ГЛАВЫ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ.....	20
5.1. Методика проведения анализа экономических и финансовых показателей работы предприятия.....	21
5.2. Методика проведения анализа системы управления предме- том исследования на предприятии.....	27
5.3. Методика анализа предмета исследования в динамике.....	29
6 НАПИСАНИЕ ПРОЕКТНОЙ ГЛАВЫ ДИПЛОМНОЙ РА- БОТЫ.....	29
7. НАПИСАНИЕ ПРОЕКТНОЙ ГЛАВЫ ДИПЛОМНОЙ РА- БОТЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ.....	40
8. ЗАЩИТА ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ.....	41
9. ОФОРМЛЕНИЕ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ.....	43
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бланк отзыва на дипломную работу.....	49
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Бланк рецензии на дипломную работу.....	51
ПРИЛОЖЕНИЕ В Титульный лист дипломной работы.....	53
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Бланк задания на дипломную работу.....	54
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Форма реферата дипломной работы.....	56
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Пример оформления оглавления дипломной ра- боты.....	57
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Пример раздела «Введение».....	59
ПРИЛОЖЕНИЕ И Пример выводов по теоретической главе ди- пломной работы.....	62

ПРИЛОЖЕНИЕ К Пример анализа экономических и финансовых показателей деятельности предприятия.....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ Л Пример анализа системы управления факторинговыми операциями на предприятии.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ М Пример проведения стохастического факторного анализа.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Н Пример мероприятий, предлагаемых в проектной главе дипломной работы.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ П Пример акта о внедрении результатов дипломной работы.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ Р Форма справки о принятии к внедрению результатов дипломной работы.....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ С Пример оформления списка использованных источников.....	102

# 1 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ

## 1.1 Цель и задачи дипломной работы

Дипломная работа – это предусмотренная учебным планом письменная работа студента на определенную тему, содержащая элементы научного исследования. Выполнение дипломной работ предусмотрено Государственным образовательным стандартом по специальности «Экономика и управление на предприятии».

Дипломная работа завершает подготовку специалиста и показывает его готовность решать теоретические и практические задачи по своей специальности.

Согласно нормативным документам целью выполнения дипломной работы является:

- углубление и закрепление студентом полученных на лекционных и семинарских занятиях знаний по избранной специальности;
- овладение методикой исследования, обобщения и логического изложения материала.

Однако данная формулировка цели написания дипломной работы не является исчерпывающей. Дипломную работу необходимо рассматривать в трёх аспектах (каждый из них является отдельной задачей написания работы):

1. *Как квалификационную работу, по результатам выполнения которой студент получает оценку и ему присваивают квалификацию.* В этом своём качестве дипломная работа призвана углублять и закреплять знания студента, а качество её выполнения позволяет государственной экзаменационной комиссии судить об их уровне, что является одним из критериев присвоения ему квалификации «экономист-менеджер».

2. *Как научную работу.* В этом своём качестве дипломная работа призвана помочь студенту продемонстрировать навыки самостоятельного проведения научных исследований, применения методов научного исследования к решению конкретных теоретических и практических задач, литературного оформления результатов творческого труда. Научная сторона дипломной работы позволяет государственной экзаменационной комиссии судить не только об уровне владения студентом информацией по специальности, но и об уровне ее понимания. Только работа, содержащая элементы научного исследования может претендовать на высокую оценку.

3. Как практическую работу, в процессе написания которой определяются пути решения актуальных проблем в области экономики и управления, стоящих перед конкретным предприятием, деятельность которого является объектом исследования. Данный аспект дипломной работы для студента как будущего специалиста в области управления является основным, поскольку вся его подготовка направлена на получение знаний, умений и навыков решения практических проблем на предприятии.

Перечень тем дипломных работ по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» определяется кафедрой и утверждается деканом после обсуждения на совете факультета. Студенту предоставляется право выбора темы. По согласованию с руководителем дипломной работы и заведующим кафедрой студенту разрешается ее выполнение по теме, которая хотя и не значится в перечне, но имеет прямое отношение к специальности и изучаемым дисциплинам. Выбранная тема закрепляется за студентом приказом ректора.

Не допускается написание дипломных работ несколькими студентами на одну тему, за исключением тех случаев, когда по разрешению заведующего кафедрой каждым из них рассматриваются различные аспекты этой темы.

Руководителем дипломной работы студента при написании является преподаватель выпускающей кафедры. С ним необходимо согласовать план работы, список нормативных актов и специальной литературы, методы сбора и обработки практических материалов и сроки ее представления на проверку.

В целях упорядочения основных этапов написания дипломной работы руководителем составляется рабочий план с указанием сроков их выполнения. Обычно в него включаются следующие этапы:

1. Выбор темы дипломной работы.
2. Изучение нормативных актов и специальной литературы по выбранной теме.
3. Составление плана дипломной работы.
4. Консультация у руководителя по разработанному студентом плану и его утверждение руководителем.
5. Изучение практических аспектов темы дипломной работы на примере предприятия, являющегося объектом исследования.
6. Написание первого (чернового) варианта дипломной работы.
7. Представление первого (чернового) варианта работы руководителю и консультация у него.

8. Устранение выявленных руководителем в работе недостатков, её редактирование и представление на кафедру окончательного варианта дипломной работы.

9. Прохождение нормоконтроля.

10. Подготовка доклада и защита работы.

Выполненная дипломная работа к установленному сроку сдается на кафедру и передается на отзыв руководителю. Отзыв руководителя оформляется по установленной форме, но в нем обязательно отмечаются достоинства работы, ошибки и другие недостатки, соответствие работы установленным требованиям и указывается о возможности присвоения студенту квалификации «экономист-менеджер» (см. Приложение А).

Поступившая на кафедру дипломная работа должна пройти нормоконтроль с целью проверки ее соответствия ГОСТам, нормам, техническим условиям, требованиям кафедры и настоящих методических указаний. Нормоконтролю подлежит дипломная работа, графический материал и т.п. при наличии подписей дипломника, консультантов и руководителя.

Нормоконтролер назначается приказом ректора одновременно с закреплением тем по представлению выпускающей кафедры.

Подписанная нормоконтролером дипломная работа рассматривается заведующим кафедрой, который решает вопрос о допуске студента к защите.

Дипломная работа, прошедшая нормоконтроль, направляется на внешнее рецензирование. Подбор рецензентов производится выпускающей кафедрой из числа преподавателей и научных сотрудников других кафедр соответствующего профиля университета, других вузов, высококвалифицированных специалистов предприятий и организаций, имеющих высшее экономическое образование.

Рецензент предоставляет на выпускающую кафедру письменную рецензию в срок, который указан в направлении. Рецензия обязательным образом должна содержать четко сформулированную оценку работы в баллах и возможность присвоения автору квалификации «экономист-менеджер». Форма рецензии представлена в приложении Б.

### **Не допускаются к защите работы:**

- выполненные только на основе учебника(ов), без использования и анализа законодательства, специальной литературы, материалов практики или содержащие практические примеры, взятые из учебников, учебных пособий, монографий и журнальных статей;
- выполненные не самостоятельно, а путем списывания, без ссылок на автора и источник, или являющиеся конспектом учебника, учебного пособия или монографии;
- не раскрывающие содержания темы и имеющие грубые методические ошибки;
- не содержащие обоснованных практических рекомендаций по результатам выполнения работы;
- имеющие большое число грамматических и стилистических ошибок, а также небрежно и неправильно оформленные.

Студент защищает дипломную работу перед государственной экзаменационной комиссией, которая создается приказом ректора и состоит из заведующего и преподавателей выпускающей кафедры, представителей предприятий региона. На комиссии защите студент излагает основные положения, выводы и результаты, полученные в результате выполнения дипломной работы, а также поясняет, какие из указанных во внешней рецензии недостатки устранены и какие замечания он считает спорными. Затем он отвечает на вопросы членов комиссии.

Дипломная работа оценивается по десятибалльной системе, с учетом ее содержания и оформления, а также уровня защиты. Критериями оценки являются: научность, самостоятельный и творческий подход к исследованию; объем и качество выполненной работы, в том числе количество изученной литературы, материалов практики; стиль и грамотность написания текста; умение защитить результаты исследования.

Дипломные работы, отличающиеся актуальностью и новизной темы, теоретической и практической значимостью разработанных вопросов, самостоятельностью и глубиной исследования, могут быть представлены на конкурсы студенческих научных работ либо использованы в учебном процессе.

Для успеха написания дипломной работы его процесс необходимо правильно организовать, спланировать и выполнять в определенной последовательности. Эти планы и последовательность действий зависят от вида, объекта и целей работы.

## 1.2 Этапы написания дипломной работы

Процесс написания дипломной работы включает следующие последовательные этапы:

1. Подготовительный.
2. Проведение теоретических и эмпирических исследований по теме дипломной работы (исследовательский этап).
3. Работа над рукописью дипломной работы и её оформление (литературный этап).
4. Внедрение результатов, полученных в результате написания дипломной работы (внедренческий этап).

**Подготовительный этап** включает: выбор темы дипломной работы; обоснование необходимости проведения исследования по ней; определение гипотез, целей и задач дипломной работы; разработку плана дипломной работы; подготовку средств исследования (инструментария) проблем, заданных в виде темы дипломной работы.

Вначале формулируется тема дипломной работы, и обосновываются причины её разработки. Путем предварительного ознакомления с литературой и материалами ранее проведенных исследований выясняется, в какой мере вопросы темы изучены и каковы полученные результаты. Особое внимание следует уделить вопросам, на которые ответов вообще нет либо они недостаточны. Составляется список нормативных актов, отечественной и зарубежной литературы. Разрабатывается методика исследования проблем дипломной работы. Подготавливаются средства НИР в виде анкет, вопросников, бланков интервью, программ наблюдения и др.

**Исследовательский этап** состоит из систематического изучения литературы по теме дипломной работы, статистических сведений и архивных материалов; проведения теоретических и практических (на предприятии) исследований; обработки, обобщения и анализа полученных данных; объяснения выявленных фактов и проблем в рамках темы работы, аргументирования и формулирования положений, выводов и практических рекомендаций.

**Литературный этап** включает: определение композиции (построения, внутренней структуры) дипломной работы; уточнение заглавия, названий глав и параграфов; подготовку черновой рукописи и её редактирование; оформление текста, в том числе списка использованной литературы и приложений.

**Внедренческий этап** состоит из внедрения результатов дипломной работы в практику деятельности на предприятии и авторского сопровождения внедряемых разработок. Дипломные работы не всегда завершаются этим этапом, но иногда они рекомендуются для внедрения в практическую деятельность предприятий и в учебный процесс.

### 1.3 Структура дипломной работы

Дипломная работа должна содержать:

- титульный лист (Приложение В);
- задание на дипломную работу полностью заполненное и подписанное студентом, преподавателем и утвержденное заведующим кафедрой (Приложение Г);
- реферат (Приложение Д);
- содержание с проставленными номерами страниц (Приложение Е);
- введение;
- теоретическая глава с обязательным параграфом анализа отрасли, к которой относится объект исследования;
- аналитическая глава;
- научно-исследовательская глава (если студент претендует на высокую оценку своей работы);
- проектная глава;
- заключение;
- список использованных источников;
- листа «ПРИЛОЖЕНИЯ»;
- приложения.

Подшиты составляющие работы должны быть в той последовательности, в которой они представлены выше. Дополнительно неподшитыми должны быть приложены отзыв руководителя и рецензия внешнего рецензента.

## 2 ВЫБОР ТЕМЫ И РАЗРАБОТКА ПЛАНА НАПИСАНИЯ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

### 2.1 Выбор темы дипломной работы

Цель этапа – выбрать и утвердить у руководителя тему дипломной работы. Документы, заполняемые в процессе выполнения этапа – заявление студента на утверждение темы дипломной работы, подписанное руководителем.

Тема дипломной работы – это сложная, требующая решения, задача. Тема работы, в свою очередь, может охватывать некоторый круг вопросов. Под научным вопросом понимается мелкая задача, относящаяся к определенной теме. Считается, что правильный выбор темы работы наполовину обеспечивает успешное ее выполнение.

Студентам предоставляется право выбора темы дипломной работы вплоть до предложения своей с необходимым обоснованием ее разработки. При выборе темы дипломной работы рекомендуется учитывать: ее актуальность, новизну, теоретическую и практическую значимость, соответствие профилю работы студента после окончания вуза, наличие или отсутствие литературы и практических материалов, наработки самого студента по теме в виде курсовых работ и научных докладов, а также интерес студента к выбранной теме, его субъективные возможности провести необходимые исследования.

Темы дипломных работ в общем случае могут быть теоретическими, практическими и смешанными.

Теоретические темы разрабатываются преимущественно с использованием литературных источников. Практические темы разрабатываются на основе изучения, обобщения и анализа практики управленческой деятельности на предприятиях. Смешанные темы сочетают в себе теоретический и практический аспекты исследования.

Рекомендуемые к разработке темы дипломных работ как правило являются смешанными. Они позволяют студенту полностью проявить свои знания и творческие способности как в исследовании теоретических, так и практических аспектов проблемы. Акцент дипломной работы может должен быть смещён в сторону практической составляющей.

Выбрав тему дипломной работы, студенту необходимо встретиться с руководителем и получить его согласие на руководство ее выполнением. Для закрепления за ним выбранной темы работы студент

должен написать заявление по установленной вузом форме. Эта тема, а также научный руководитель утверждаются приказом ректора университета.

Функциями руководителя дипломной работы являются:

- выдача студенту задания на выполнение дипломной работы;
- помощь студенту в составлении плана дипломной работы;
- рекомендация основной литературы, справочных и архивных материалов;
- консультация студента относительно выбора методов исследования, сбора, обобщения и анализа практических материалов, оформления дипломной работы;
- контроль выполнения задания на дипломную работу и в течение периода её написания;
- проверка выполненной работы, составление отзыва на неё.

## **2.2 Разработка плана дипломной работы и графика её написания**

Цель этапа – разработать и утвердить у руководителя план выполнения дипломной работы. Документы, заполняемые в процессе выполнения этапа – задание на дипломную работу, подписанное руководителем и утвержденное заведующим кафедрой.

Планирование выполнения дипломной работы имеет важное значение для ее рациональной организации. При планировании процесса написания дипломной работы разрабатывается программа – изложение общей концепции дипломной работы в соответствии с его целями и гипотезами. Она в общем случае состоит из двух глав: методологической и процедурной.

*Методологическая глава* включает:

- формулировку проблемы или темы дипломной работы. Формулировка проблемы (темы) – это определение задачи, которая требует решения. Проблемы бывают практические и научные. Практическая проблема – это противоречие в развитии управленческой подсистемы предприятия или отдельных ее элементов. Научная проблема – это противоречие между знаниями о проблемах функционирования управленческой подсистемы предприятия и незнанием путей и средств их решения. Такие проблемы решаются путем создания теории, выработки практических рекомендаций;

– определение объекта и предмета исследования. Объект исследования – это явление или процесс, которое содержит противоречие и порождает проблемную ситуацию, то есть объект исследования является носителем проблемы, решаемой в работе. В дипломной работе объектом исследования выступает управленческая деятельность на предприятии и его соответствующая подсистема. Предмет исследования – это те наиболее значимые с точки зрения теории и практики свойства, стороны, особенности объекта исследования, которые подлежат изучению, то есть это непосредственно та проблема, которая решается в работе. Например, если тема дипломной работы посвящена совершенствованию управления платёжеспособностью предприятия, то объектом исследования является платёжеспособность предприятия, а предметом – процесс управления ею на предприятии, его реализация в виде системы менеджмента;

– определение цели и постановка задач дипломной работы. Цель дипломной работы – это формулировка конечного результата, который планируется получить в результате её выполнения. Задачи дипломной работы – это то, что требует решения в процессе выполнения дипломной работы; вопросы, на которые должен быть получен ответ для того, чтобы достигнуть планируемого результата. Например, если тема дипломной работы посвящена совершенствованию управления платёжеспособностью предприятия, то её целью будет являться «разработать и обосновать мероприятия, направленные на совершенствование управления платёжеспособностью предприятия». Задачами: 1) исследовать теоретические основы управления платёжеспособностью предприятия; 2) провести анализ существующей на предприятии системы управления платёжеспособностью; 3) провести анализ динамики показателей платёжеспособности предприятия в исследуемом периоде и факторов, их определяющих; 4) разработать мероприятия, направленные на повышение платёжеспособности предприятия и совершенствование системы управления ею;

– интерпретацию основных понятий. Интерпретация основных понятий – это истолкование, разъяснение значения основных понятий, используемых в процессе написания дипломной работы. Существуют теоретическая и эмпирическая интерпретация понятий. Теоретическое истолкование представляет собой логический анализ существенных свойств и отношений интерпретируемых понятий путем раскрытия их связей с другими понятиями. Например, понятие «платёжеспособность

предприятия» имеет несколько определений, поэтому требуется решить, какое из них можно употребить в данном исследовании. Эмпирическая интерпретация – это определение эмпирических значений основных теоретических понятий, перевод их на язык наблюдаемых фактов. Эмпирически интерпретировать понятие – это значит найти такой показатель, который отражал бы определенный важный признак содержания понятия и который можно было бы измерить. В случае платежеспособности предприятия такими показателями, например, будут являться показатели ликвидности.

*Процедурная глава* включает:

– принципиальный план дипломной работы. Написание дипломной работы осуществляется по принципиальному плану, который строится в зависимости от количества информации об объекте исследования. Планы бывают разведывательные, аналитические (описательные) и экспериментальные. Разведывательный план применяется, если об объекте и предмете исследования нет ясных представлений. Цель составления такого плана – уточнить тему (проблему). Обычно он применяется, когда по теме отсутствует литература или ее очень мало. Описательный план используется тогда, когда можно выделить объект и предмет исследования. Цель плана – описать факты, характеризующие объект исследования. Экспериментальный план включает проведение эксперимента. Он применяется тогда, когда сформулирована научная проблема. Цель плана – определение причинно-следственных связей в исследуемом объекте.

– изложение основных процедур сбора и анализа практического материала. В процедурной части программы обосновывается выбор методов написания дипломной работы, показывается связь данных методов с целями, задачами дипломной работы. При выборе того или иного метода следует учитывать, что он должен быть: а) эффективным, т.е. обеспечивающим достижение поставленной цели и необходимую степень точности получаемых результатов; б) экономичным, т.е. позволяющим сэкономить время, силы и средства; в) простым, т.е. доступным студенту; г) допустимым с точки зрения морали и норм права; д) научным, т.е. имеющим прочную научную основу.

Студенты обязаны разрабатывать планы подготовки дипломных работ. План дипломной работы должен содержать введение, основную часть, разбитую на главы и параграфы (вопросы), заключение, список использованных источников. Он может быть простым или сложным. Простой план содержит перечень основных вопросов. В сложном

плане каждая глава разбивается на параграфы. Иногда составляют комбинированный план, где одни главы разбиваются на параграфы, а другие оставляют без дополнительной рубрикации.

При составлении плана следует стремиться, чтобы: а) вопросы соответствовали выбранной теме и не выходили за ее пределы; б) вопросы темы располагались в логической последовательности; в) в него обязательно были включены вопросы темы, отражающие основные аспекты исследования; г) тема была исследована всесторонне.

План не является окончательным и в процессе написания дипломной работы может меняться, т.к. могут быть найдены новые аспекты изучения объекта и решения научной задачи.

Чтобы упорядочить основные этапы написания дипломной работы в соответствии с планом (программой), календарными сроками составляется следующий рабочий план (план-график) выполнения дипломной работы (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Календарный график выполнения дипломной работы

Этапы	Период выполнения этапов по отделениям		
	Трудоемкость	Дневное	Заочное
Введение	7%	15.04	15.04
Глава 1	18%	27.04	27.04
Глава 2	20%	11.05	11.05
Глава 3	18%	22.05	22.05
Глава 4	25%	30.05	30.05
Глава 5 (охрана труда)	10%	30.05	30.05
Заключение	2%	31.05	31.05
Оформление (графический материал, согласование, нормоконтроль)		до 04.06	до 04.06
Получение внешней рецензии		до 11.06	до 11.06
Допуск к защите (зав. кафедрой)		12.06	12.06

### 3 ПОДБОР ЛИТЕРАТУРЫ ПО ТЕМЕ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

В качестве источников информации для написания дипломной работы важнейшее значение имеют научные, учебные, справочные и информационные издания.

Научные издания делятся на следующие виды: монография, диссертация, автореферат диссертации, препринт, сборник научных трудов, материалы научной конференции, тезисы докладов научной конференции, научно-популярное издание.

Виды учебных изданий: учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие и др.

Справочные издания – словари, энциклопедии, справочники специалиста и др.

Существенным источником информации для написания дипломной работы являются периодические издания (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Виды периодических изданий и их основные наименования, используемые для написания дипломной работы

<b>Вид периодического издания</b>	<b>Наименование</b>
Журнал	Агроэкономика; АПК: экономика, управление; Ахова працы; Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование; Белорусский экономический журнал; Бухгалтерия и компания; Бухгалтерский учёт и анализ; Бюллетень Министерства труда Республики Беларусь; Вопросы экономики; Главный бухгалтер; Дело; Деловой вестник; Деловые люди; Директор; Общество и экономика; Организация и управление; Отдел кадров; Предпринимательство в Беларуси; Проблемы теории и практики управления; Проблемы управления; Российский экономический журнал; Служба кадров; Социс; Техника. Экономика. Организация; Управление персоналом; Финансы; ЭКО; Экономика, финансы, управление; Экономист; Литьё и металлургия; Экономика сельского хозяйства; Бизнес; Современное управление; Управление компанией; Финансовый директор; Человек и экономика; Искусство управления; Менеджмент в России и за рубежом; Менеджмент сегодня; Аудит и финансовый анализ; Консультант; Мировая экономика и международные отношения и др.
Бюллетень (вестник)	Вестник БРУ; Вестник Белорусского государственного университета; Вестник Белорусского государственного экономического университета; Вестник Московского государственного университета; Вестник Полоцкого государственного университета; Вестник Могилёвского государственного университета и др.

Изучение литературы начинается с подбора и составления списка нормативных правовых актов, учебников, учебных пособий, монографий, журнальных и газетных статей.

Для подбора литературы полезно воспользоваться библиографическими и реферативными изданиями. Необходимо просмотреть экономические журналы, в частности последние номера за тот или иной год, в которых даны указатели материалов, опубликованных в журнале за год. Можно просмотреть постраничные ссылки на использованную литературу в монографиях, учебных пособиях и журнальных статьях.

Нельзя упускать из вида сборники научных трудов вузов и научно-исследовательских учреждений, тезисы и материалы научно-практических конференций. Ценную информацию, особенно при изучении спорных вопросов темы, студент может получить из рецензий на работы ученых и преподавателей. Наконец, некоторые учебники, учебные пособия, учебные программы, планы семинаров и практических занятий по дисциплине, к которой имеет отношение выбранная студентом тема исследования, содержат списки нормативных актов, основной и дополнительной литературы.

Работу целесообразно начать с изучения нормативной литературы: кодексов, законов и других нормативно-правовых актов, опубликованных в официальных изданиях. При этом необходимо проверить, не внесены ли в соответствующие нормативные акты какие-либо изменения и дополнения.

Изучение специальной литературы (монографий, учебников, учебных пособий, сборников научных трудов и др.) рекомендуется проводить в определенной последовательности. Сначала следует ознакомиться с книгой в общих чертах. Необходимость этого этапа определяется тем, что вовсе не обязательно тратить время на прочтение каждой книги, возможно, понадобится лишь отдельная ее часть или даже просто конкретная информация. В этих целях может оказаться достаточным прочитать справочный аппарат издания, который включает: выходные сведения (заглавие, автор, издающая организация, год издания, аннотация, выпускные данные и т.д.); оглавление или содержание; библиографические ссылки и списки; предисловие, вступительную статью, послесловие или заключение. Такое ознакомление с книгой поможет установить, целесообразно ли дальнейшее ее изучение.

Если изучается нужная, интересная публикация и требуется тщательная проработка текста, то при отсутствии возможности его скопировать составляется конспект. Он представляет собой сжатое изложение существенных положений и выводов автора без излишних подробностей. Кратко и точно записываются определения, новые сведения, точки зрения автора публикации по спорным вопросам, приведенные им аргументы, цифровые данные, а также все то, что может быть использовано для научной работы. При этом рекомендуется в конспекте указывать номера страниц издания, на которых содержится необходимая вам информация, чтобы впоследствии при написании дипломной работы, доклада или статьи можно было сделать ссылку на использованный источник.

Выписки из книг должны быть точными. Если требуется без искажений передать мысль автора, то прибегают к дословным выпискам-цитатам. В случае использования студентом в своей научной работе этих выписок необходимо точно записать источник заимствования, т.е. дать его библиографическое описание по ГОСТу и указать номера страниц, с которых они сделаны.

#### **4 НАПИСАНИЕ РАЗДЕЛА «ВВЕДЕНИЕ» И ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ГЛАВЫ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ**

**Введение.** На основе результатов выполнения подготовительного этапа дипломной работы и изучения необходимой литературы пишется введение. Во введении:

- обосновывается актуальность темы работы. Актуальность темы работы определяется как теоретической значимостью темы (неразработанностью теоретических положений, в том числе применительно к предприятиям Республики Беларусь), так и практической ценностью (значимостью для конкретного предприятия или отрасли);
- делается выбор предмета исследования (тема работы) и указывается на его актуальность;
- делается выбор объекта исследования (предприятие), обязательно приводится его обоснование (например, выпуск социально значимой продукции, создание рабочих мест, большой вклад в формирование бюджета региона или страны и т.п.);
- ставятся цель и задачи (минимум три) работы. Цель работы – совершенствование управления... Задачи: исследовать теоретические аспекты управления... (глава 1), провести анализ организации управления..., исследовать факторы эффективности управления... (глава 2), разработать мероприятия по совершенствованию... (глава 3);
- рассматривается структура работы и краткое содержание глав работы;
- приводятся использованные при написании работы источники информации (журналы, книги, нормативные акты и т.п.);
- приводятся использованные при написании работы методы исследования.

Пример написания введения дипломной работы представлен в приложении Ж.

**Первая (теоретическая) глава.** По результатам проведённого анализа литературы пишется первая (теоретическая) глава дипломной

работы. Её целью является раскрытие теоретической проблемы, заданной студенту в качестве темы дипломной работы. В ней анализируется совокупность существующих подходов к решению поставленной проблемы, рассматриваются их плюсы и минусы. Работа с литературой должна быть творческой по характеру. Первая глава работы носит реферативный характер, то есть является не просто констатацией тех или иных теоретических положений, а содержит их сравнительный анализ для выявления достоинств и недостатков. Наличие ссылок на использованные источники литературы с указанием страницы – обязательно.

Поскольку дипломная работа пишется по предмету, имеющему управленческий характер, то первая глава работы должна содержать минимум четыре следующих параграфа:

- понятие того, что является темой работы (например, понятие платёжеспособности предприятия);
- технология управления и методы реализации функций управления в отношении предмета дипломной работы (например, алгоритм управления платёжеспособностью предприятия, планирование платёжеспособности предприятия, организация управления платёжеспособностью, анализ платёжеспособности и т.д.);
- зарубежный опыт управления предметом исследования (например, зарубежный опыт управления платёжеспособностью предприятия), теоретически существующие пути повышения эффективности управления предметом исследования (например, пути повышения платёжеспособности предприятия и совершенствования управления ею);
- анализ состояния и тенденций развития отрасли (или вида экономической деятельности), к которой относится предприятие, являющееся объектом исследования.

В ряде случаев (для некоторых тем) в первой главе должен присутствовать и раздел, содержащий анализ нормативных документов, регулирующих предмет исследования (например, нормативное регулирование лизинга, факторинга, банковского кредитования, антикризисного управления в Республике Беларусь).

Глава обязательно заканчивается выводами объёмом 1-1,5 стр. (пример выводов по первой главе представлен в приложении И).

## 5 НАПИСАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ГЛАВЫ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

Вторая глава дипломной работы является аналитической. В ней проводится анализ проблемы, заданной в виде темы дипломной работы, на примере объекта исследования.

Сбор, обобщение и анализ практики менеджмента на предприятии – обязательное требование к выполнению дипломной работы. Эта практика может быть опубликованной и неопубликованной.

Источниками опубликованной практики могут быть специализированные периодические издания, а также документы и результаты наблюдений студента, полученные им на предприятии, являющемся объектом исследования.

Важным источником практической информации являются статистические материалы. Это могут быть документы первичного учета, государственная или ведомственная статистическая отчетность. Основными источниками информации для написания дипломной работы:

- Устав предприятия;
- организационная структура управления предприятием;
- производственная структура управления;
- положения об отделах экономического профиля;
- штатные расписания отделов экономического профиля;
- должностные инструкции работников отделов экономического профиля;
- формы основных документов, составляемых работниками отдела, касающихся предмета исследования;
- Пояснительная записка к годовому отчету;
- Годовой отчет промышленного предприятия по продукции;
- Отчет о затратах на производство и реализацию продукции предприятия;
- Отчет о выполнении мероприятий государственной программы «Качество»;
- Отчет о поставках продукции;
- Справоздача аб астатках, паступленні і расходзе сыравіны і матэрыялау;
- Отчет по труду;
- Отчет по труду и движению рабочей силы;
- Отчет об использовании рабочего времени;

- Справаздача аб колькасці, саставе і прафесійным навучэнні кадраў;
- Отчет о неотработанном времени в связи с остановками производства;
- Отчет о наличии и движении основных фондов и других нефинансовых активов;
- Отчет о вводе в действие объектов, основных фондов и использовании инвестиций в основной капитал;
- Баланс производственной мощности;
- Баланс предприятия,
- Отчет о прибылях и убытках,
- Отчет о движении капитала;
- Отчет о финансовых результатах за период;
- Отчет о задолженности предприятия;
- Отчет об использовании денежных средств предприятия;
- Отчет о составе средств предприятия, источниках их образования;
- Отчет о рентабельности отдельных видов продукции;
- Отчет о деятельности предприятий с иностранными инвестициями;
- материалы Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Выбор необходимых для написания дипломной работы исходных данных осуществляется исходя из темы работы.

Вторая глава независимо от темы работы состоит из следующих параграфов:

- 1.1. Анализ экономических и финансовых показателей деятельности предприятия.
- 1.2. Анализ системы управления предметом исследования на предприятии.
- 1.3. Анализ предмета исследования (например, платёжеспособности) в динамике.

### **5.1 Методика проведения анализа экономических и финансовых показателей работы предприятия**

В ходе анализа основных экономических и финансовых показателей работы предприятия, рассматривается динамика за 3 года:

- производства и реализации продукции;
- основных фондов;
- трудовых ресурсов;
- финансовых результатов деятельности предприятия;
- показателей финансового состояния предприятия.

Данный раздел не должен превышать 5-6 страниц по объёму.

Экономические показатели для анализа оформляются в виде таблицы 5.1.

Таблица 5.1 – Основные экономические показатели ОАО «Аноним» в n-1 – n+1 годах

Показатели	Значение по годам			Темп роста, %	
	n-1 год	n год	n+1 год	n к n-1	n+1 к n
А	1	2	3	4	5
1. Объем производства продукции по основной деятельности в действующих ценах (без НДС, акцизов и налогов и платежей из выручки), млн. руб.					
2. Себестоимость произведенной продукции по основной деятельности, млн. руб.					
3. Затраты на 1 рубль произведенной продукции по основной деятельности, руб. (с.2 / с.1)					
4. Индекс физического объема промышленной продукции (ИФО)					
5. Объем экспорта, тыс. долл.					
6. Объем импорта, тыс. долл.					
7. Внешнеторговое сальдо (с.5 – с.6)					
8. Материальные затраты на производство продукции, млн. руб.					
9. Материалоемкость произведенной продукции, руб. / руб. (с.8 : с.1)					
10. Добавленная стоимость, млн. руб.*					
11. Среднесписочная численность работников списочного состава, чел.					
12. Среднегодовая выработка работника списочного состава, млн. руб. (с.1 / с.11)					
13. Среднегодовая выработка работника по добавленной стоимости, млн. руб. (с.10 : с.11)					

Продолжение табл. 5.1

А	1	2	3	4	5
14. Фонд заработной платы работников списочного состава, млн. руб.					
15. Среднемесячная заработная плата одного работника, млн. руб. (с.14 : с.11 : 12 мес.)					

Данные для анализа берутся из форм отчетности перечисленных в таблице 5.2.

Таблица 5.2. – Источник информации либо схема расчета показателя

Показатели	Источник информации либо схема расчета показателя
1. Объем производства продукции по основной деятельности в действующих ценах (без НДС, акцизов и налогов и платежей из выручки), млн. руб.	форма № 4-ф «Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)» <b>с.020</b>
2. Себестоимость произведенной продукции по основной деятельности, млн. руб.	форма № 4-ф «Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)» <b>с.021</b>
3. Затраты на 1 рубль произведенной продукции по основной деятельности, руб. (с.2 : с.1)	Считаем: с. 2 : с.1
4. Индекс физического объема промышленной продукции (ИФО)	Берется на предприятии - пояснительная записка к годовому отчету
5. Объем экспорта, тыс. долл.	Берется на предприятии - пояснительная записка к годовому отчету
6. Объем импорта, тыс. долл.	Берется на предприятии - пояснительная записка к годовому отчету
7. Внешнеторговое сальдо (с.5 – с.6)	Считаем: с. 5 - с.6
8. Материальные затраты на производство продукции, млн. руб.	форма № 4-ф «Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)» <b>с.022</b>
9. Материалоемкость произведенной продукции, руб. / руб. (с.8 : с.1)	Считаем: с. 8 : с.1
10. Добавленная стоимость, млн. руб.	форма № 4-ф «Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг)» Считаем: 020 – (022 – 034) – (041 – 045 – 046)
11. Среднесписочная численность работников списочного состава, чел.	форма № 12-т «Отчет по труду» <b>с. 01</b>
12. Среднегодовая выработка работника списочного состава, млн. руб. (с.1 / с.11)	Считаем: с. 1 : с.11

<b>13.</b> Среднегодовая выработка работника по добавленной стоимости, млн. руб. (с.10 : с.11)	Считаем: с. 10 : с.11
<b>14.</b> Фонд заработной платы работников списочного состава, млн. руб.	форма № 12-т «Отчет по труду» <b>с. 02 – с.03 - с.04</b>
<b>15.</b> Среднемесячная заработная плата одного работника, млн. руб. (с.14 : с.11 : 12 мес.)	форма № 12-т «Отчет по труду» <b>с. 05</b> либо считаем с.14 : с.11 : 12 месяцев

\*ДС – рассчитывается по «Отчету о затратах на производство продукции»:

$$ДС = ВП - МЗ - прЗ = 020 - (022 - 034) - (041 + 045 + 046)$$

где ДС – добавленная стоимость;

ВП – объем производства продукции за вычетом начисленных налогов и сборов из выручки;

МЗ – материальные затраты за вычетом платы за природные ресурсы;

прЗ – прочие затраты, состоящие из арендной платы, представительских расходов и услуг других организаций.

Таблица 5.3 – Анализ финансовых результатов деятельности  
ОАО «АНОНИМ» в n-1 – n+1 годах

Показатели	Значение по годам			Темп роста, %	
	n-1 год	n год	n+1 год	n к n-1	n+1 к n
А	1	2	3	4	5
<b>1.</b> Выручка от реализации продукции, млн. руб.					
<b>2.</b> Себестоимость реализованной продукции, млн. руб.					
<b>3.</b> Прибыль от реализации продукции, млн. руб.					
<b>4.</b> Прибыль до налогообложения (отчетного периода), млн. руб.					
<b>5.</b> Чистая прибыль, млн. руб.					
<b>6.</b> Среднегодовая стоимость совокупных активов, млн. руб.					
<b>7.</b> Среднегодовая стоимость собственного капитала, млн. руб.					
<b>8.</b> Рентабельность реализованной продукции, % (с.3: с.2)					
<b>9.</b> Рентабельность продаж, % (с.3: с.1)					
<b>10.</b> Рентабельность совокупных активов, % (с.4 : с.6)					
<b>11.</b> Рентабельность собственного капитала (с.4 : с.7)					
<b>12.</b> Коэффициент оборачиваемости совокупных активов (с.1 : с.6)					

Данные для анализа берутся из форм отчетности перечисленных в таблице 5.4.

Таблица 5.4 – Источник информации либо схема расчета показателя

Показатели	Источник информации либо схема расчета показателя
1. Выручка от реализации продукции (без налогов из выручки), млн. руб.	форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках»
2. Себестоимость реализованной продукции, млн. руб.	форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках»
3. Прибыль от реализации продукции, млн. руб.	форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках»
4. Прибыль до налогообложения (отчетного периода), млн. руб.	форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках»
5. Чистая прибыль, млн. руб.	форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках»
6. Среднегодовая стоимость совокупных активов, млн. руб.	форма № 1 «Баланс предприятия», среднегодовое значение по с. 300
7. Среднегодовая стоимость собственного капитала, млн. руб.	форма № 1 «Баланс предприятия», среднегодовое значение по с. 490
8. Рентабельность реализованной продукции, % (с.3: с.2)	Считаем: с. 3 : с.2
9. Рентабельность продаж, % (с.3: с.1)	Считаем: с. 3 : с.1
10. Рентабельность совокупных активов, % (с.4 : с.6)	Считаем: с. 4 : с.6
11. Рентабельность собственного капитала (с.4 : с.7)	Считаем: с. 4 : с.7
12. Коэффициент оборачиваемости совокупных активов (с.1 : с.6)	Считаем: с. 4 : с.6

Таблица 5.5 – Анализ показателей финансового состояния ОАО «АНОНИМ» за 2010 – 2012 годы

Показатели	Значение показателя			Темп роста, %	
	на 1.01.11	на 1.01.12	на 1.01.13	2011 к 2010	2012 к 2011
А	1	2	3	4	5
1. Долгосрочные активы, млн. руб.					
2. Краткосрочные активы, млн. руб.					
3. Собственный капитал, млн. руб.					
4. Долгосрочные обязательства, млн. руб.					
5. Краткосрочные обязательства, млн. руб.					
6. Стоимость совокупных активов, млн. руб.					
7. Коэффициент текущей ликвидности (с.2: с.5)					

Продолжение табл. 5.5

А	1	2	3	4	5
8. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ((с.3 + с.4 – с.1) : с.2)					
9. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (с.4 + с.5) : с.6					
10. Коэффициент автономии (с.3: с.6)					

Данные для анализа берутся из форм отчетности перечисленных в таблице 5.6.

Таблица 5.6 – Источник информации либо схема расчета показателя

Показатели	Источник информации либо схема расчета показателя
1. Долгосрочные активы, млн. руб.	форма № 1 «Баланс предприятия», раздел 1 с.190
2. Краткосрочные активы, млн. руб.	форма № 1 «Баланс предприятия», раздел 2 с.290
3. Собственный капитал, млн. руб.	форма № 1 «Баланс предприятия», раздел 3 с.490
4. Долгосрочные обязательства, млн. руб.	форма № 1 «Баланс предприятия», раздел 4 с.590
5. Краткосрочные обязательства, млн. руб.	форма № 1 «Баланс предприятия», раздел 5 с.690
6. Стоимость совокупных активов (итог баланса), млн. руб.	форма № 1 «Баланс предприятия», с. 300 либо с. 700
7. Коэффициент текущей ликвидности (с.2 : с.5)	Считаем: с. 2 : с.5 норматив: не менее 1,3 – 1,7 (по отраслям)
8. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ((с.3 + с.4 – с.1) : с.2)	Считаем: (с.3 + с.4 – с.1) : с.2 норматив: не менее 0,1 - 0,3 (по отраслям)
9. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (с.4 + с.5) : с.6	Считаем: (с.4+с.5): с.6 норматив: не более 0,85
10. Коэффициент автономии (с.3: с.6)	Считаем: с. 3 : с.6

Пример анализа экономических и финансовых показателей деятельности предприятия представлен в приложении К.

## **5.2 Методика проведения анализа системы управления предметом исследования на предприятии**

В параграфе даются ответы на следующие вопросы: кто управляет предметом исследования, какое место орган управления занимает в организационной структуре управления, каковы его функции, каким образом разделяются функциональные обязанности работников, какие методы анализа, планирования, контроля используются при управлении, используемые при управлении документы и маршруты их движения (документооборот). Данный анализ проводится по следующему алгоритму:

1. Цели и задачи функционирования системы управления предметом исследования на предприятии (то есть, каковы преследуемые результаты её функционирования в отношении предмета исследования).

2. Функции управления, реализуемые на предприятии в отношении предмета исследования. Характеристика последовательно реализации данных функций управления (то есть описание технологии управления предметом исследования).

3. Функциональные подразделения предприятия, занимающиеся управлением предметом исследования, то есть реализацией функций управления. Эти подразделения выбираются по следующему принципу – они должны осуществлять функции управления, касающиеся предмета исследования. Таких подразделений не обязательно одно (но на малых и средних предприятиях – одно, два). Необходимо также сюда относить и должностных лиц из высшего управленческого персонала (директор, его заместители), которые всегда так или иначе имеют отношение к управлению тем или иным предметом исследования на предприятии.

4. Место указанных выше функциональных подразделений в организационной структуре управления предприятием (оформляется в виде рисунка), кому они подчиняются, кто назначает руководителей подразделений (берётся из положения о функциональном подразделении).

5. Распределение функций управления предметом исследования между указанными выше функциональными подразделениями (оформляется в таблице 5.7).

Таблица 5.7 – Распределение функций управления по управлению предметом исследования между функциональными подразделениями предприятия

Функциональное подразделение	Функция управления (этап управленческого цикла)					
	Постановка целей управления предметом исследования	Разработка финансовых планов в отношении предмета исследования	Организации реализации финансовых планов в отношении предмета исследования	Координация, регулирование реализации финансового плана в отношении предмета исследования	Мотивация и построение системы стимулирования работников	Контроль и анализ реализации финансового плана
1. Директор предприятия						
2. Заместитель директора						
3. Финансовый отдел						
4. Бухгалтерия						
5. Планово-экономический отдел						
6. ...						

6. Основные используемые функциональными подразделениями методы управления (реализации функций) предметом исследования, их достоинства и недостатки с точки зрения достижения целей управления (оформляется в таблице 5.8).

Таблица 5.8 – Основные используемые функциональными подразделениями методы управления предметом исследования, их достоинства и недостатки с точки зрения достижения целей управления предметом исследования

Реализуемые функции управления предметом исследования	Используемые методы реализации функций управления предметом исследования	Достоинства и недостатки используемых методов
Наименование главного функционального подразделения		
Функция 1		
...		
Функция n		

7. Основные документы, наличие которых необходимо для реализации управления предметом исследования, схема документооборота по управлению предметом исследования между функциональными подразделениями (оформляется в виде рисунка 5.1).

Входящие документы		Структурная единица		Исходящие документы
...	→	...	→	...

Рисунок 5.1 – Принципиальная схема документооборота функционального подразделения

8. Используемые на предприятии для целей управления предметом исследования программно-технические средства: технические средства и программное обеспечение (наименование и выполняемые функции). Достоинства и недостатки используемых программно-технических средств.

9. Выводы из проведенного анализа – существующие проблемы в организации управления предметом исследования на предприятии.

Пример анализа системы управления предметом исследования представлен в приложении Л.

### **5.3 Методика анализа предмета исследования в динамике**

Анализ предмета исследования (например, платёжеспособности) в динамике. В данном параграфе осуществляется выявление проблем, связанных с предметом исследования, которые необходимо решить (и которые решаются при помощи предлагаемых мероприятий в четвёртой главе работы). Алгоритм анализа определяется сущностью предмета исследования.

Глава обязательно завершается выводами, которые являются исходным пунктом для написания четвёртой главы работы – 1-1,5 стр.

## **6 НАПИСАНИЕ ПРОЕКТНОЙ ГЛАВЫ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ**

Целью написания исследовательской части дипломной работы является демонстрация знаний и умений студента применять методы научного исследования для решения практических проблем, возникающих в деятельности предприятия.

Задачи написания исследовательской части дипломной работы:

– демонстрация навыков постановки научной проблемы на основе результатов анализа деятельности предприятия;

- использование методов детерминированного факторного анализа для определения факторов эффективности функционирования и финансового состояния предприятия;
- использование методов стохастического факторного анализа для определения факторов эффективности функционирования и финансового состояния предприятия;
- определение путей решения проблем, стоящих перед предприятием в его деятельности.

Исследовательский параграф дипломной работы структурно включает в себя три пункта суммарным объёмом 10-12 стр., которые должны быть выделены отдельно:

- детерминированный факторный анализ показателей состояния и динамики предмета исследования;
- стохастический факторный анализ показателей состояния и динамики предмета исследования;
- выводы по результатам проведённого анализа.

Факторный анализ должен выполняться после оценки состояния и динамики уровня выбранного в качестве предмета исследования фрагмента деятельности предприятия. Он ориентирован на то, чтобы определить направление и величину влияния основных причин, вызвавших выявленные ранее тенденции изменения рассмотренных показателей состояния и динамики предмета исследования.

Факторный анализ необходим для количественного обоснования важности и целесообразности предлагаемых в третьей главе мероприятий по совершенствованию выбранного фрагмента деятельности предприятия, т.е. он должен выступать связующим звеном между аналитической главой работы и ее проектной главой.

Всю совокупность методов факторного анализа принято делить на два больших блока: методы детерминированного факторного анализа и методы стохастического (вероятностного) факторного анализа, принципиальное различие между которыми состоит в природе тех причинно-следственных связей, которые подвергаются изучению.

Методы первого блока (детерминированный факторный анализ) применяются для изучения таких факторов, которые связаны с рассматриваемым показателем эффективности или финансового состояния функциональной связью, например:

- когда показатель эффективности выступает как сумма соответствующих факторов (себестоимость – сумма различного рода затрат);

– как их производство (грузооборот – производство среднегодового количества машин, средней грузоподъемности машины и других факторов);

– как частное от их взаимного деления (фондоотдача оборудования – частное от деления объемов производства на стоимость ОПФ) и т.д.).

Методы второго блока (стохастический факторный анализ) применяются для изучения таких факторов, характер влияния которых на рассматриваемый показатель эффективности заранее неизвестен и не является постоянным (например, когда в качестве показателя эффективности рассматривается производительность труда персонала, а в качестве фактора – уровень его квалификации, либо когда показателем эффективности выступает фондоотдача оборудования, а фактором – уровень автоматизации производственного процесса). Такого рода стохастические причинно-следственные связи изучаются с помощью корреляционно-регрессионного анализа.

**Содержание** исследовательской части дипломной работы. Исследовательская часть дипломной работы должна содержать:

– вначале делается постановка задачи исследования. Например, так:

Во второй главе работы нами определено, что основными факторами платёжеспособности ОАО «Аноним» являются величины производственных запасов, краткосрочной дебиторской задолженности и краткосрочных обязательств, а также величина инфляции, темп роста объёмов продаж предприятия и уровень конкуренции на рынке. Управление платёжеспособностью требует наличия ответов на следующие три вопроса:

а) являются ли выявленные факторы значимыми с точки зрения влияния на платёжеспособность (то есть, действительно ли они влияют на её уровень). Особенно это касается таких факторов, как величина инфляции, темп роста объёмов продаж предприятия и уровень конкуренции на рынке;

б) какова величина влияния указанных факторов;

в) каковы форма и направление их влияния на платёжеспособность.

В этой связи нами проведён детерминированный и стохастический (с использованием корреляционного и регрессионного анализа) анализ влияния показателей, характеризующих величину производ-

ственных запасов, краткосрочной дебиторской задолженности и краткосрочных обязательств, а также инфляции, темпа роста объёмов продаж предприятия и уровня конкуренции на рынке, на уровень текущей и промежуточной ликвидности ОАО «Аноним»;

– детерминированный анализ, который должен занимать около 6-7 стр. Структурно он состоит из нескольких факторных моделей. По каждой модели должны быть:

а) общая форма модели (то есть формула с расшифровкой), для чего данная модель применяется и ссылка на источник литературы, откуда она взята;

б) исходные данные для модели минимум за 3 года, сведённые в таблицу, и ссылка на приложения или источники литературы, откуда эти данные взяты;

в) результаты расчётов по модели, сведённые в таблицу или представленные в виде диаграммы (сами расчёты приводить не надо!). При желании в таблице с результатами в отдельном столбце (как правило, во втором) можно привести цепные формулы модели в общем виде для каждого из факторов. Необходимо стараться красиво визуализировать полученные результаты – отделять положительные и отрицательные факторы, ранжировать их по величине влияния (например, строить диаграмму накопленным итогом), отмечать динамику влияния и т.п.;

г) анализ результатов факторного анализа, приведённых в таблице. Основное внимание надо уделять анализу результатов! Здесь необходимо раскрыть – какие факторы влияют наиболее сильно, каково направление этого влияния, почему они влияют;

– общие выводы по результатам детерминированного факторного анализа. Эти выводы можно написать как в стиле выводов по 1 главе (то есть просто констатация результатов), так и в стиле выводов по 2 главе (то есть описание основных проблем);

– потом необходимо написать, чем результаты стохастического анализа отличаются от детерминированного, что он может дополнительно дать в исследовании сущности изучаемого явления. Необходимо отметить, что при стохастическом анализе в качестве факторов необходимо брать не те, которые входят в формулы расчёта анализируемых показателей величины предмета исследования (то есть те, которые можно проанализировать при помощи детерминированного анализа), а факторы внешней среды, потенциала предприятия, квалификации работников и т.п.;

– проводится корреляционный анализ влияния исследуемых факторов на величину показателей предмета исследования. Здесь должны быть:

а) исходные данные для анализа, сведённые в таблицу, и ссылка на приложения или источники литературы, откуда эти данные взяты;

б) результаты расчёта парных коэффициентов корреляции Пирсона и t-значений их значимости, сведённые в таблицу. Необходимо отметить, что форма зависимости между факторами и результатом (-ми) может быть как линейная, так и нелинейная. Задача здесь заключается в том, чтобы определить наиболее приемлемую форму зависимости, то есть такую, при которой значения коэффициентов корреляции наибольшие (см. таблицу 6.1).

Таблица 6.1 – Возможные виды зависимости между исследуемыми величинами

Форма зависимости	Общий вид модели	Значения показателей для расчёта коэффициента корреляции Пирсона
Экспоненциальная	$y = b_0 e^{b_1 x}$	Независимая переменная – исходное значение Зависимая переменная – $\ln(y)$
Логарифмическая	$y = b_0 + b_1 \ln x$	Независимая переменная – $\ln(x)$ Зависимая переменная – исходное значение
Гиперболическая	$y = b_0 + b_1 \frac{1}{x}$	Независимая переменная – $\frac{1}{x}$ Зависимая переменная – исходное значение
Степенная	$y = b_0 x_1^{b_1} x_2^{b_2}$	Независимая переменная – $\ln(x)$ Зависимая переменная – $\ln(y)$

Для каждой формы зависимости должна быть отдельная таблица с коэффициентами корреляции и t-значениями. Но приводить все эти таблицы необязательно. Можно привести только таблицу для той формы зависимости, которая даёт их наибольшие значения;

в) анализ полученных коэффициентов корреляции и их t-значений. Прежде всего, определяются наиболее влияющие факторы, форма и направление их влияния;

– проводится регрессионный анализ влияния исследуемых факторов на величину показателей предмета исследования. Здесь должны быть:

а) построенная регрессионная модель с расшифровкой переменных модели. Форма модели выбирается с учётом результатов корреляционного анализа;

б) анализ статистической значимости построенной модели (см. методику ниже). Полученная итоговая модель должна быть статистически значимой, в ней не может быть незначимых переменных. Все они должны быть из модели исключены. Таким образом, процесс построения модели может включать несколько итераций, на каждой из которых исключаются незначимые переменные;

в) анализ результатов моделирования. Здесь необходимо указать статистически значимые факторы, величину и направление их влияния на предмет исследования;

– общие выводы по результатам стохастического факторного анализа. Эти выводы можно написать как в стиле выводов по 1 главе (то есть просто констатация результатов), так и в стиле выводов по 2 главе (то есть описание основных проблем);

– общие выводы по параграфу, то есть результатам детерминированного и стохастического факторного анализа. Эти выводы необходимо делать в стиле выводов по второй главе (то есть описание основных проблем).

Критерием достижения целей написания исследовательской части дипломной работы является выявление студентом причин возникновения проблем, стоящих перед предприятием в его деятельности. Если таковые определены не были, то анализ необходимо провести повторно.

**Методы детерминированного факторного анализа.** Детерминированный факторный анализ обычно выполняется в тех случаях, когда связь между результирующим показателем эффективности и факторами выражается следующими основными математическими моделями:

– *Аддитивные модели* типа (6.1):

$$P = \Phi_1 + \Phi_2 + \dots + \Phi_n. \quad (6.1)$$

Типовым примером аддитивной модели является модель, описывающая структуру затрат, связанных с работой того или иного подразделения предприятия, структуру внеоборотных и оборотных активов, капитала предприятия.

– *Мультипликативные модели* типа (6.2):

$$P = \Phi_1 \cdot \Phi_2 \cdot \dots \cdot \Phi_n . \quad (6.2)$$

Типовыми примерами мультипликативных моделей являются модель, описывающая грузооборот предприятия и модель расчета объемов производства исходя из среднегодовой численности рабочих, эффективного фонда времени и удельной среднечасовой выработки, нормативов оборотных и внеоборотных активов.

– *Кратные модели* типа (6.3):

$$P = \frac{\Phi_1}{\Phi_2} . \quad (6.3)$$

Типовыми примерами кратных моделей являются модели показателей рентабельности, финансовой устойчивости, оборачиваемости, модель фондоотдачи, производительности труда и т.д.

– *Комбинированные (смешанные) модели* типов (6.4-6.5):

$$P = \Phi_1 \cdot (\Phi_2 - \Phi_3) . \quad (6.4)$$

$$P = \frac{\Phi_1}{\Phi_2 + \Phi_3 + \dots + \Phi_n} . \quad (6.5)$$

Типовым примером смешанных моделей первого подтипа является модель расчета прибыли исходя из объемов реализации (фактор  $\Phi_1$ ), цены (фактор  $\Phi_2$ ) и удельной себестоимости одного изделия (фактор  $\Phi_3$ ). Примером смешанных моделей второго подтипа является модель расчета рентабельности активов исходя из суммы прибыли (фактор  $\Phi_1$ ) и стоимости различных элементов активов (факторы  $\Phi_2$ ,  $\Phi_3$  и т.д.), платёжеспособности предприятия, стоимости различных источников капитала и др.

Базовыми методами детерминированного факторного анализа, используемыми для изучения рассмотренных моделей, являются:

– метод цепных подстановок – используется для анализа любых типов факторных моделей (6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5);

– методы абсолютных разниц и метод относительных разниц – используются для анализа мультипликативных факторных моделей (5.90) и комбинированных факторных моделей первого подтипа (6.4);

методы пропорционального деления и метод долевого участия – используются для анализа аддитивных факторных моделей (6.1) и комбинированных факторных моделей второго подтипа (6.5).

**Методы стохастического факторного анализа.** Построение регрессионной модели, характеризующей взаимосвязь между величиной факторов какого-либо показателя эффективности деятельности (финансового состояния) предприятия и уровнем указанного показателя в анализируемом периоде, производится по следующему алгоритму:

1. Формирование таблицы с исходными данными по форме таблицы 6.2.

Таблица 6.2 – Значения показателей, оценивающих величину факторов показателя эффективности деятельности (финансового состояния) предприятия, и уровень указанного показателя в анализируемом периоде

Период	Показатель эффективности деятельности (финансового состояния) предприятия	Величина факторов показателя эффективности деятельности (финансового состояния) предприятия		
		Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
1	2	3	4	5

Таблица с исходными данными заполняется следующим образом:

– в графу 1 заносится номер периода, за который осуществляется оценка показателя эффективности деятельности (финансового состояния) предприятия и его факторов;

– в графу 2 заносится значения уровня показателя эффективности деятельности (финансового состояния) предприятия (или его натуральный логарифм) в анализируемом периоде;

– в графы 3-5 заносятся значения (или их натуральные логарифмы) величины факторов показателя эффективности деятельности (финансового состояния) предприятия в анализируемом периоде.

2. Построение степенной или линейной регрессионной модели для описания зависимости между зависимой (показателем эффективности деятельности (финансового состояния) предприятия) и независимыми (величины его факторов) переменными вида (6.6) и (6.7):

$$\mathcal{E} = B \cdot \Phi_1^{a_1} \cdot \dots \cdot \Phi_n^{a_n}, \quad (6.6)$$

$$\mathcal{E} = B + a_1 \Phi_1 + \dots + a_n \Phi_n, \quad (6.7)$$

где  $\mathcal{E}$  – расчётное значение показателя эффективности деятельности (финансового состояния) предприятия в период анализа  $t$ ;

$\Phi_1, \dots, \Phi_n$  – независимые переменные модели – величины факторов показателя эффективности деятельности (финансового состояния) предприятия в период анализа  $t$ ;

$B, a_1, \dots, a_n$  – расчётные параметры модели;

$t$  – индекс периода, за который взято значение независимой переменной модели.

Для практических целей расчёта неизвестных параметров модели функция (Р.1) используется в логарифмически линейной форме (6.8):

$$\ln \mathcal{E} = \ln B + a_1 \ln \Phi_1 + a_2 \ln \Phi_2 + \dots + a_n \ln \Phi_n. \quad (6.8)$$

В рамках данного этапа осуществляется:

2.1. Расчёт параметров модели (6.7-6.8) при помощи функции MS Excel Регрессия (Сервис – Анализ данных – Регрессия).

2.2. Анализ качества построенной регрессионной модели и проверка её адекватности эмпирическим данным. Проверка статистической значимости полученного регрессионного уравнения проводится по следующим направлениям:

– проверка статистической значимости коэффициентов регрессионного уравнения. Данная проверка проводится на основе  $t$ -статистики, имеющей в данном случае распределение Стьюдента с числом степеней свободы  $\nu = n - m - l$  (где  $n$  – объём выборки,  $m$  – число факторов уравнения регрессии). При уровне значимости  $\alpha \geq 0,05$  наблюдаемое значение  $t$ -статистики сравнивается с критической точкой  $t_{\frac{\alpha}{2}, n-m-l}$

распределения Стьюдента. Если соблюдается условие  $|t| > t_{\frac{\alpha}{2}, n-m-l}$ , то

коэффициент регрессионного уравнения считается статистически значимым и гипотеза о его равенстве нулю отвергается;

– проверка общего качества уравнения регрессии. Данная проверка проводится с использованием коэффициента детерминации  $R^2$  и скорректированного коэффициента детерминации  $\bar{R}^2$ . Чем больше значения  $R^2$  и  $\bar{R}^2$  близки к единице, тем более качественным является полученное регрессионное уравнение, поскольку оно позволяет объяснить  $R^2\%$  или  $\bar{R}^2\%$  вариации значений зависимой переменной. Для

оценки значимости полученных значений  $R^2$  и  $\bar{R}^2$ , а также для проверки гипотезы об одновременном равенстве нулю всех коэффициентов регрессионного уравнения используется F-статистика, которая при выполнении условий метода наименьших квадратов (условий Гаусса-Маркова) имеет распределение Фишера с числом степеней свободы  $\nu_1 = m$  и  $\nu_2 = n - m - l$ . Если при уровне значимости  $\alpha \geq 0,05$   $F_{набл} > F_\alpha$  (где  $F_{\alpha; m; n-m-l}$  – критическая точка распределения Фишера), то гипотеза об одновременном равенстве нулю всех коэффициентов регрессионного уравнения отвергается, полученные значения  $R^2$  и  $\bar{R}^2$  признаются статистически значимыми, а само уравнение – достаточно качественно отражающим динамику изменения зависимой переменной;

– проверка выполнимости условий метода наименьших квадратов (условий Гаусса-Маркова). Данная проверка проводится с использованием статистики Дарбина-Уотсона. Если  $d_u < DW < 4 - d_u$  (где  $d_u$  – граница приемлемости наблюдаемой статистики Дарбина-Уотсона), то делается вывод о том, что, во-первых, построенная регрессия вида (5.95-5.96) отражает реальную зависимость между факторами и результатом, во-вторых, не имеется неучтённых существенных факторов, влияющих на зависимую переменную.

Регрессионное уравнение, соответствующее всем вышперечисленным условиям признаётся качественным.

2.3. Анализ параметров модели. Если в результате проверки полученное регрессионное уравнение признано качественным, то на его основе, во-первых, подтверждается значимость для предприятия в существующих условиях анализируемых факторов по следующему принципу: фактор является значимым, если  $t$ -статистика для коэффициента при значении величины данного фактора в уравнении регрессии по модулю больше критического (то есть значение  $p$ -критерия для  $t$ -статистики меньше 0,05); во-вторых, определяется величина влияния каждого значимого фактора на уровень показателя эффективности деятельности (финансового состояния) предприятия, которая характеризуется значением коэффициента при значении величины данного фактора в уравнении регрессии.

Если в результате проверки регрессионное уравнение признано некачественным, то из исходных данных исключаются значения зависимой переменной модели, для которой вы выполняется следующее условие:  $t$ -статистика для коэффициента при значении величины данной переменной в уравнении регрессии по модулю минимальная (то

есть с максимальным значением  $p$ -критерия). После этого этапы 2.1-2.3 повторяются.

Результаты регрессионного анализа заносятся в таблицу 6.3.

Таблица 6.3 – Форма таблицы для анализа статистических характеристик полученного регрессионного уравнения

Переменная (фактор) уравнения регрессии	Значение переменной	t-значение	p-уровень
<b>Общая статистика регрессионной модели)</b>			
1. Скорректированный коэффициент детерминации $R^2_{\text{скор}}$		-	-
2. Значение F-статистики		-	
3. Значение DW-статистики		-	-
<b>Переменные регрессионной модели</b>			
4. Y-пересечение			
5. Фактор 1			
6. Фактор 2			
7. Фактор n			

Этап 5. Определение на основе полученных регрессионных уравнений значимых факторов показателя эффективности деятельности (финансового состояния) предприятия.

Для достижения цели рассматриваемого этапа проводится анализ статистики полученного регрессионного уравнения. На данном этапе подвергаются анализу значения, находящиеся в таблице 6.3 на пересечении графы 2 и строк 5-7.

Величина значения коэффициента при переменной в степенном регрессионном уравнении по модулю показывает, на сколько процентов изменится уровень показателя эффективности деятельности (финансового состояния) предприятия при изменении величины рассматриваемого фактора на 1%. Величина значения коэффициента при переменной в линейном регрессионном уравнении по модулю показывает, на сколько изменится уровень показателя эффективности деятельности (финансового состояния) предприятия при изменении величины рассматриваемого фактора на величину регрессионного коэффициента.

Особое внимание следует обратить на те факторы, которые имеют большие по модулю значения коэффициентов в полученном регрессионном уравнении.

Знак коэффициента при переменной в регрессионном уравнении показывает направления влияния величины фактора на уровень показателя эффективности деятельности (финансового состояния) предприятия.

После анализа значимости, величины и направления влияния факторов на показатель эффективности деятельности (финансового состояния) предприятия принимаются управленческие решения, направленные на разработку мероприятий по повышению величины значимых факторов.

Пример проведения стохастического факторного анализа представлен в приложении М.

Третья глава обязательно завершается выводами, которые являются исходным пунктом для написания четвертой главы работы. Объём выводов – 1-1,5 стр.

## **7 НАПИСАНИЕ ПРОЕКТНОЙ ГЛАВЫ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ**

В четвертой главе дипломной работы производится разработка мероприятий, направленных на решение проблем, выявленных во второй главе. При разработке мероприятий, направленных на совершенствование управления предметом исследования на предприятии необходимо учитывать, что разработка мероприятий по факторам или проблемам, которые не подверглись анализу во второй главе, или высокая значимость которых не была подтверждена в ходе его проведения, не допускается, так как эти мероприятия не являются для предприятия актуальными (их значимость не доказана).

Предлагаемые к реализации мероприятия должны соответствовать следующим требованиям:

- предлагаемых мероприятий должно быть минимум три;
- предлагаемые мероприятия по своему содержанию должны представлять собой **действия**, то есть, например, внедрение определённого метода расчёта платёжеспособности, а не сам метод;
- одно из предлагаемых мероприятий обязательно должно быть направлено на совершенствование системы управления предметом исследования (например, совершенствование управления платёжеспособностью на предприятии), другие – на решение проблем, непосредственно связанных с предметом исследования (например, на повышение платёжеспособности предприятия);

- все предлагаемые мероприятия должны сопровождаться расчётом экономического эффекта от их реализации.

Необходимо выделять описание каждого мероприятия в отдельный параграф раздела, который должен содержать:

- подробное описание проблемы, существующей на предприятии, на решение которой направлено мероприятие, с указанием причин (факторов), приведших к её возникновению;

- формулировку мероприятия (то есть, какое действие предлагается совершить с целью решения имеющейся проблемы в управлении и состоянии объекта исследования);

- детальную характеристику (описание) мероприятия, которая должна представлять собой описание последовательности действий, которые необходимо предпринять, для того, чтобы решить имеющуюся проблему;

- расчёт затрат, связанных с реализацией мероприятия. Он делается для каждого этапа и/или направления внедрения мероприятия на предприятии;

- расчёт результатов от реализации мероприятия, которые необходимо рассматривать комплексно, то есть это не обязательно снижение затрат или получение прибыли. Это может быть улучшение любого из показателей финансового состояния предприятия;

- расчёт экономического эффекта от реализации мероприятия (в общем случае как разности между результатами и затратами).

Примеры мероприятий представлены в приложении Н.

**Разработка заключения.** В заключении необходимо суммировать выводы по всем трем главам работы, подчеркнуть ее научную и практическую ценность. Научная ценность – проведенный студентом анализ теоретической проблемы в первой главе, практическая ценность – предложенные мероприятия в третьей.

## 8 ЗАЩИТА ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

К защите дипломник должен подготовить текст (или тезисы) доклада и согласовать его с руководителем. В докладе, рассчитанном на 7-10 минут, необходимо в ясной и сжатой форме изложить основное содержание работы.

Рекомендуется следующая форма доклада:

- краткий анализ состояния вопроса, актуальность темы и постановка задачи;

– основные результаты научно-исследовательского и аналитического разделов;

– краткое содержание принятых в работе решений, их обоснование и оценка экономической эффективности;

– общие выводы о преимуществах принятых решений, возможности их реализации, эффективности всего дипломного исследования.

В докладе должны быть рассмотрены чертежи, графики, проектные решения и их экономическая эффективность.

Содержащиеся в дипломной работе предложения, представляющие особо важные сведения для предприятия, рекомендуется оформлять актом (приложение П) или справкой о внедрении (приложение Р). Такая справка (акт) утверждается руководителем предприятия и представляется в ГЭК вместе с дипломным проектом.

Защита дипломной работы производится на заседании ГЭК.

Председателями ГЭК назначаются руководящие работники и главные специалисты в области экономики с других промышленных предприятий, объединений и научно-исследовательских организаций. В состав ГЭК кроме председателя включаются ведущие преподаватели университета.

Расписание работы ГЭК доводится до общего сведения студентов не позднее, чем за месяц до начала защиты дипломных работ. Явка студентов на защиту определяется в соответствии с заранее составленным списком.

Перед началом защиты секретарь ГЭК передает дипломную работу и сопровождающие ее документы председателю. Студент предварительно готовит к защите основной материал, прикрепив чертежи, графики, диаграммы к имеющимся на кафедре каркасам.

После представления секретарем ГЭКа его членам и председателю студента и темы его дипломной работы, дипломник получает слово для выступления.

В своем выступлении на заседании ГЭК дипломник должен отразить актуальность темы; теоретические и методические положения, на основе которых базируется дипломная работа; результаты изложенного анализа изучаемого явления; конкретные предложения по решению проблемы или совершенствованию соответствующих процессов с обоснованием возможности их реализации в условиях конкретного предприятия; экономические, социальные и экологические эффекты от разработок.

Выступление не должно включать теоретические положения, заимствованные из литературных или нормативных документов, ибо они не являются предметом защиты. Особое внимание необходимо сосредоточить на собственных разработках.

В процессе выступления необходимо использовать наглядные пособия. Они призваны помочь усилить доказательность выводов и предложений студента, облегчить его выступление.

После выступления студента, оглашения отзыва руководителя и внешней рецензии дипломник отвечает на заданные ему вопросы и замечания научного руководителя, рецензента, председателя и членов ГЭК, а так же присутствующих на защите.

По окончании публичной защиты ГЭК на закрытом заседании обсуждает результаты защиты дипломных работ, оценивает и принимает решение о присвоении студенту-дипломнику соответствующей квалификации.

ГЭК принимает также решение о выдаче диплома с отличием и возможности рекомендации в магистратуру и аспирантуру.

Студент, не защитивший дипломную работу в установленные сроки, допускается к повторной защите только один раз в течение трех лет после окончания учебного заведения за установленную плату.

Для студентов, не защитивших дипломную работу в установленные сроки по уважительной причине, подтвержденной документально, председателем ГЭК может быть назначена специальная защита, но только в дни графика заседания комиссии.

Защищенные дипломные работы сдаются на выпускающую кафедру для регистрации и хранятся в архиве университета в течение пяти лет.

## **9 ОФОРМЛЕНИЕ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ**

Дипломная работа печатается с использованием компьютера и принтера на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210х297 мм). Допускается представлять таблицы и иллюстрации на листах формата А3 (297х420 мм).

Набор текста дипломной работы осуществляется с использованием текстового редактора Word. При этом рекомендуется использовать шрифты типа Times New Roman размером 14 пунктов. Количество знаков в строке должно составлять 60-70, межстрочный интервал – 1,2-1,3, количество текстовых строк на странице - 39-40.

Устанавливаются следующие размеры полей: верхнего и нижнего - 20 мм, левого - 30 мм, правого - 10 мм.

Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определениях, терминах, важных особенностях.

Опечатки и графические неточности, обнаруженные в тексте, допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской и нанесением на том же месте исправленного текста машинописным или рукописным способами.

Заголовки структурных частей дипломной работы «Оглавление», «Введение», «Глава», «Заключение», «Список использованных источников», «Приложения» печатают прописными буквами в середине строк, используя полужирный шрифт. Так же печатают заголовки глав.

Заголовки разделов печатают строчными буквами (кроме первой прописной) с абзацного отступа полужирным шрифтом.

Заголовки подразделов печатают с абзацного отступа строчными буквами (кроме первой прописной) полужирным шрифтом с размером шрифта основного текста.

В конце заголовков глав, разделов и подразделов точку не ставят.

Расстояние между заголовком и текстом должно составлять 1 межстрочный интервал. Расстояние между заголовком и текстом, после которого заголовок следует, может быть больше, чем расстояние между заголовком и текстом, к которому он относится.

Каждую структурную часть дипломной работы следует начинать с нового листа.

Нумерация страниц дается арабскими цифрами. Первой страницей дипломной работы является титульный лист, который включают в общую нумерацию страниц. На титульном листе номер страницы не ставят, на последующих листах номер проставляют в центре нижней части листа без точки в конце.

Нумерация глав, разделов, подразделов, рисунков, таблиц, формул, уравнений дается арабскими цифрами без знака «№».

Номер главы ставят после слова «Глава». Разделы «Оглавление», «Введение», «Заключение», «Список использованных источников», «Приложения» не имеют номеров.

Разделы нумеруют в пределах каждой главы. Номер раздела состоит из номера главы и порядкового номера раздела, разделенных точкой, например: «2.3» (третий раздел второй главы).

Подразделы нумеруют в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из порядковых номеров главы, раздела, подраздела,

разделенных точками, например: «1.3.2» (второй подраздел третьего раздела первой главы).

Заголовок главы печатают с новой строки, следующей за номером главы. Заголовки разделов, подразделов, приводят после их номеров через пробел. В конце нумерации глав, разделов, подразделов, а также их заголовков точку не ставят.

Иллюстрации и таблицы служат для наглядного представления в дипломной работе характеристик объектов исследования, полученных теоретических и (или) экспериментальных данных и выявленных закономерностей. Не допускается одни и те же результаты представлять в виде иллюстрации и таблицы.

Иллюстрации и таблицы следует располагать в дипломной работе непосредственно на странице с текстом после абзаца, в котором они упоминаются впервые, или отдельно на следующей странице. Они должны быть расположены так, чтобы их было удобно рассматривать без поворота или с поворотом по часовой стрелке. Иллюстрации и таблицы, которые расположены на отдельных листах, включают в общую нумерацию страниц. Если их размеры больше формата А4, их размещают на листе формата А3 и учитывают как одну страницу.

Иллюстрации и таблицы обозначают соответственно словами «рисунок» и «таблица» и нумеруют последовательно в пределах каждой главы. На все таблицы и иллюстрации должны быть ссылки в тексте дипломной работы. Слова «рисунок» и «таблица» в подписях к рисунку, таблице и в ссылках на них не сокращают.

Номер иллюстрации или таблицы должен состоять из номера главы и порядкового номера иллюстрации или таблицы, разделенных точкой. Например: «рисунок 1.2» (второй рисунок первой главы), «таблица 2.5» (пятая таблица второй главы).

Иллюстрации, как правило, имеют наименование и пояснительные данные (подрисовочный текст), располагаемые по центру страницы. Пояснительные данные помещают под иллюстрацией, а со следующей строки - слово «Рисунок», номер и наименование иллюстрации, отделяя знаком тире номер от наименования. Точку в конце нумерации и наименований иллюстраций не ставят. Не допускается перенос слов в наименовании рисунка. Слово «Рисунок», его номер и наименование иллюстрации печатают полужирным шрифтом, причем слово «Рисунок», его номер, а также пояснительные данные к нему - уменьшенным на 1-2 пункта размером шрифта.

Например:

**(ИЗОБРАЖЕНИЕ ПРИНЦИПИАЛЬНОЙ  
СХЕМЫ)**

1 – станина со столом; 2 - уплотняемый шпон; 3 – направляющие линейки

Рисунок 8.1 - Принципиальная схема для уплотнения шпона

Цифровой материал дипломной работы оформляют в виде таблиц. Каждая таблица должна иметь краткий заголовок, который состоит из слова «Таблица», ее порядкового номера и названия, отделенного от номера знаком тире. Заголовок следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа.

Например:

Таблица 9.1 – Характеристики процессов формирования волокон из гидратцеллюлозы

Наименование показателей	Вид волокна	
	вискозное	«Камилон»
Максимальная фильерная вытяжка, %	15-25	70-80
Температура осадительной ванны, °С	50	15-20
Максимальная кратность вытягивания, %	100-200	20-50

При оформлении таблиц необходимо руководствоваться следующими правилами:

- допускается применять в таблице шрифт на 1-2 пункта меньший, чем в тексте дипломной работы;
- не следует включать в таблицу графу «Номер по порядку». При необходимости нумерации показателей, включенных в таблицу, порядковые номера указывают непосредственно перед их наименованием;
- таблицу с большим количеством строк допускается переносить на следующий лист. При переносе части таблицы на другой лист ее заголовков указывают один раз над первой частью, слева над другими частями пишут слово «Продолжение» и указывают номер таблицы, например: «Продолжение таблицы 1.2»;
- таблицу с большим количеством граф допускается делить на части и помещать одну часть под другой в пределах одной страницы, повторяя в каждой части таблицы боковик. Заголовок таблицы помещают только над первой частью таблицы, а над остальными пишут «Продолжение таблицы» или «Окончание таблицы» с указанием ее номера;

- если повторяющийся в разных строках графы таблицы текст состоит из одного слова, то его после первого написания допускается заменять кавычками; если из двух или более слов, то его заменяют словами «То же» при первом повторении, а далее - кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических, физических и химических символов не допускается. Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы не приводят, то в ней ставят прочерк;

- заголовки граф и строк следует писать с прописной буквы в единственном числе, а подзаголовки граф - со строчной, если они составляют одно предложение с заголовком, и с прописной, если они имеют самостоятельное значение. Допускается нумеровать графы арабскими цифрами, если необходимо давать ссылки на них по тексту диссертации;

Например:

Условия	Продолжительность облучения, сут.	Свободные клеточные элементы				
		Всего	макрофаги	нейтрофилы	лимфоциты	клетки эпителия
1	2	3	4	5	6	7

- в случае прерывания таблицы и переноса ее части на следующую страницу в конце первой части таблицы нижняя, ограничивающая ее черта, не проводится.

Формулы и уравнения в дипломной работе нумеруют в пределах главы. Номер формулы (уравнения) состоит из номера главы и порядкового номера формулы в главе, разделенных точкой. Номера формул пишут в круглых скобках у правого поля листа на уровне формулы, например: «(3.1)» – первая формула третьей главы.

При оформлении формул необходимо соблюдать следующие правила:

- формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы оставляется по одной свободной строке;

- если формула не умещается в одну строку, они должны быть перенесены после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (x) и деления (:). При этом повторяют знак в начале следующей строки;

- ссылки на формулы по тексту дипломной работы дают в скобках;

- пояснение значений символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в какой они даны в формуле. Значение каждого символа и числового коэффициента следует давать с новой строки. Первую строку пояснения начинают со слов «где» без двоеточия.

Студент обязан давать ссылки на источники, материалы или отдельные результаты, которые он использовал для разработки проблем, решения задач и вопросов, изучению которых посвящена дипломная работа.

Сведения об использованных в дипломной работе источниках приводятся в разделе «Список использованных источников».

Список использованных источников формируется в алфавитном порядке фамилий первых авторов или заглавий.

В списке использованных источников сведения об источниках нумеруют арабскими цифрами.

Пример оформления списка использованных источников представлен в приложении С.

Раздел «Приложения» оформляют в конце дипломной работы, располагая в порядке появления ссылок в тексте. Не допускается включение в приложение материалов, на которые отсутствуют ссылки в тексте дипломной работы.

Каждое приложение следует начинать с нового листа с указанием в правом верхнем углу слова «ПРИЛОЖЕНИЕ», напечатанного прописными буквами. Приложение должно иметь содержательный заголовок, который размещается с новой строки по центру листа с прописной буквы.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, например: «ПРИЛОЖЕНИЕ А», «ПРИЛОЖЕНИЕ Б».

Текст каждого приложения при необходимости может быть разделен на разделы, которые нумеруются в пределах каждого приложения, при этом перед номером раздела ставится буква, соответствующая обозначению приложения (например: А 1 – первый раздел приложения А). Так же нумеруются в приложении иллюстрации, таблицы, формулы.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Государственное учреждение высшего профессионального образования  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

### ОТЗЫВ

на дипломную работу на тему \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

выполненный студентом \_\_\_\_\_ факультета  
специальности \_\_\_\_\_

*Ф.И.О. студента*

1. Актуальность темы дипломной работы \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

2. Степень решения поставленной задачи \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

3. Степень самостоятельности и инициативности студента

---

---

---

---

---

**4. Умение студента пользоваться специальной литературой**

---

---

---

**5. Способности студента к исследовательской работе**

---

---

---

---

---

---

---

---

**6. Возможность использования полученных результатов на практике (перечень конкретных предложений)**

---

---

---

**7. Возможность присвоения квалификации экономист-менеджер по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», специализация 1-25 01 07 03 «Деловое администрирование»**

---

---

---

---

---

---

---

---

Руководитель дипломной работы  
(ученая степень, звание)

Дата

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**



---

---

---

---

**6. Наличие аргументированных выводов по результатам дипломной работы** \_\_\_\_\_

---

---

**7. Практическая значимость дипломной работы, возможность использования полученных результатов** \_\_\_\_\_

---

---

**8. Недостатки и слабые стороны дипломной работы** \_\_\_\_\_

---

---

**9. Замечания по оформлению дипломной работы и стилю изложения материала** \_\_\_\_\_

---

---

**10. Оценка дипломной работы (по десятибалльной шкале) и возможность присвоения квалификации экономист-менеджер по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», специализация 1-25 01 07 03 «Деловое администрирование»**

---

---

*Рецензент*

*(должность, уч. степень,  
ученое звание)*

*(Ф.И.О.)*

*(печать)*

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**

Министерство образования Республики Беларусь  
Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное учреждение высшего профессионального образования  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономика и управление»

**ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ**

Зав. кафедрой «Экономика и управление»

\_\_\_\_\_  
И.В. Ивановская

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

**на тему: «Резервы снижения себестоимости продукции  
промышленного предприятия (на примере ОАО «Аноним»)»**

Выполнила студентка гр. ЭУП-141

И.И. ИВАНОВА

Руководитель  
и консультант дипломной работы  
к.э.н., доцент

П.А. СМИРНОВ

Консультант  
по охране труда,  
доцент кафедры «Безопасность жизнедеятельности»,  
к.т.н., доцент

А.Ю. СКРЫГАН

Нормоконтролер, ст. преподаватель

Т.Ф. РАЩЕНЯ

Могилев 20\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Государственное учреждение высшего профессионального образования  
«Белорусско-Российский университет»

Экономический факультет  
УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой «Экономика и управление»  
\_\_\_\_\_ И.В. Ивановская  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### ЗАДАНИЕ НА ДИПЛОМНУЮ РАБОТУ

Студенту \_\_\_\_\_

1. Тема работы \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Утверждена приказом по БРУ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. №\_\_)

2. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

3. Сроки сдачи студентом законченной работы \_\_\_\_\_

4. Исходные данные к работе \_\_\_\_\_

4.1 Законы и нормативные материалы, справочники, стандарты \_\_\_\_\_

4.2 Учебно-методическая и справочная литература \_\_\_\_\_

4.3 Монографии и периодические издания \_\_\_\_\_

4.4 Материалы, собранные во время прохождения преддипломной  
практики \_\_\_\_\_

5. Перечень подлежащих разработке вопросов:

**ВВЕДЕНИЕ** \_\_\_\_\_

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ГЛАВА** \_\_\_\_\_

1.1. \_\_\_\_\_

1.2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ГЛАВА** \_\_\_\_\_

2.1. Краткая характеристика предприятия \_\_\_\_\_

2.2. Анализ основных технико-экономических показателей \_\_\_\_\_

2.3. \_\_\_\_\_

2.4. \_\_\_\_\_

2.5. \_\_\_\_\_

2.6. \_\_\_\_\_

2.7. ВЫВОДЫ \_\_\_\_\_

3. ПРОЕКТНАЯ ГЛАВА \_\_\_\_\_

3.1 \_\_\_\_\_

3.2. \_\_\_\_\_

3.3. \_\_\_\_\_

ВЫВОДЫ \_\_\_\_\_

ЗАКЛЮЧЕНИЕ \_\_\_\_\_

6 Перечень графического материала (с точным указанием обязательных, чертежей, схем и графиков)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 7. Календарный график выполнения дипломной работы

Этапы	Период выполнения этапов по отделениям		
	Трудоемкость	Дневное	Заочное
Введение	7%	15.04	15.04
Глава 1	18%	27.04	27.04
Глава 2	20%	11.05	11.05
Глава 3	18%	22.05	22.05
Глава 4	25%	30.05	30.05
Глава 5 (охрана труда)	10%	30.05	30.05
Заключение	2%	31.05	31.05
Оформление (графический материал, согласование, нормоконтроль)		до 04.06	до 04.06
Получение внешней рецензии		до 11.06	до 11.06
Допуск к защите (зав. кафедрой)		12.06	12.06

Руководитель \_\_\_\_\_

подпись

Задание принял к исполнению « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

Подпись студента \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### РЕФЕРАТ

Дипломная работа студента \_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

на тему \_\_\_\_\_

содержит:

- \_\_\_ страниц;
- \_\_\_ таблиц;
- \_\_\_ рисунков;
- \_\_\_ литературных источников;
- \_\_\_ приложений;
- \_\_\_ чертежей.

Ключевые слова \_\_\_\_\_

Объектом исследования является...

Цель работы ...

В процессе работы выполнены следующие исследования...

Элементами научной новизны (практической значимости) полученных результатов являются...

Областью возможного практического применения являются...

В ходе выполнения дипломной работы прошли апробацию такие предложения, как...

Результатами внедрения явились...

Студент-дипломник подтверждает, что приведенный в дипломной работе расчетно-аналитический материал объективно отражает состояние исследуемого процесса (объекта), все заимствованные из литературных и других источников теоретические и методологические положения и концепции сопровождаются ссылками их авторов.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ ОГЛАВЛЕНИЯ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

#### ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ФАКТОРЫ ЕЁ ФОРМИРОВАНИЯ.....	12
1.1 Анализ существующих подходов к трактовке конкурентоспособности предприятия.....	12
1.2 Экономическая сущность конкурентоспособности предприятия.....	21
1.3 Содержание конкуренции как фактора конкурентоспособности предприятия.....	27
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ МОГИЛЕВСКОЙ ОБЛАСТИ.....	38
2.1 Современное состояние и конкурентная ситуация в молочной промышленности Республики Беларусь.....	38
2.2 Анализ конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Могилевской области.....	51
2.3 Анализ существующих подходов к организации управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК.....	69
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ МОГИЛЕВСКОЙ ОБЛАСТИ).....	83
3.1 Теоретические основы формирования механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК.....	83
3.2 Методика определения базовых конкурентных преимуществ предприятия (на примере предприятий молочной промышленности Могилевской области).....	94
3.3 Методика определения способов ведения конкуренции на рынке готовой продукции (на примере предприятий молочной промышленности Могилевской области).....	111

3.4 Рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Могилевской области.....	125
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	136
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	140
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	164

### Пример раздела «Введение»

В современных условиях хозяйствования многие предприятия поставлены в условия самостоятельного выбора стратегии и тактики своего развития. Самофинансирование предприятием своей деятельности стало первоочередной задачей.

В условиях конкуренции и нестабильной внешней среды необходимо оперативно реагировать на отклонения от нормальной деятельности предприятия. Управление денежными потоками является тем инструментом, при помощи которого можно достичь желаемого результата деятельности предприятия – получения прибыли. Эффективное управление денежными потоками белорусских предприятий в современных экономических условиях является крайне актуальным, так как финансовое состояние многих из них можно охарактеризовать как крайне неустойчивое. В процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятия, эффективное управление денежными потоками позволяет рационально использовать полученные денежные средства, а также обеспечивает стабильное финансовое состояние. Однако для того, чтобы система управления денежными потоками приносила ожидаемые результаты, необходимо правильно наладить все бизнес-процессы предприятия.

Эффективно организованные денежные потоки предприятия являются важнейшим симптомом его «финансового здоровья», предпосылкой обеспечения устойчивого роста и достижения высоких конечных результатов его хозяйственной деятельности в целом. Поэтому знание и практическое использование современных принципов, механизмов и методов эффективного управления денежными потоками (в западной терминологии – «кэш-менеджмента») позволяет обеспечить переход предприятия к новому качеству экономического развития в рыночных условиях. Таким образом, тема дипломной работы является актуальной, имеет большую научную и практическую ценность.

Предмет исследования – управление денежными потоками предприятия.

Объект исследования – процесс движения денежных средств в ОАО «Аноним». Выбор данного предприятия обоснован тем, что он относится к агропромышленному комплексу, где существует очень много проблем в управлении денежными потоками (неразвита система

управления денежными потоками, отсутствует автоматизированная система управления, низкий уровень образования персонала, устаревшая система планирования денежных потоков и т.п.). Кроме того, существует значительное количество факторов – сезонность, невысокая платежеспособность, которые оказывают на движение денежных потоков, и тем самым на эффективность деятельности предприятия.

Цель дипломной работы – разработать рекомендации по совершенствованию механизма управления денежными потоками ОАО «Аноним».

В дипломной работе для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления денежными потоками на предприятии;
- провести анализ механизма управления денежными потоками на ОАО «Аноним»;
- исследовать факторы, оказывающие влияние на чистый денежный поток ОАО «Аноним»;
- разработать мероприятия по совершенствованию механизма управления денежными потоками предприятия ОАО «Аноним».

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. В первой главе рассматриваются теоретические вопросы, касающиеся понятия и сущности денежных потоков предприятия, технологии и методов реализации функций управления денежными потоками на предприятии, путей повышения эффективности управления денежными потоками, рассмотрения особенностей управления денежными потоками на предприятиях АПК Республики Беларусь, анализа состояния и тенденций развития АПК Республики Беларусь. Во второй главе анализируются технико-экономические показатели ОАО «Аноним», система управления денежными потоками на предприятии, представлена динамика остатков денежных средств на расчетном счете, дебиторской задолженности, за анализируемый период. В научно-исследовательском параграфе проведено исследование факторов влияющих на движение денежных потоков предприятия с помощью детерминированного и стохастического факторного анализа. В третьей, практической главе, на примере исследуемого предприятия представлены мероприятия по совершенствованию управления денежными потоками. К ним относятся: совершенствование системы управления денежными потоками на ОАО

«Аноним» с помощью найма экономиста; оптимизация денежных потоков с помощью выпуска нового вида продукции; сбалансирование чистого денежного потока с помощью использования банковских инструментов.

Анализ управления денежными потоками в ОАО «Аноним» осуществлялся с помощью следующих методов:

1. Методы анализа денежных потоков, которые включают в себя: горизонтальный (трендовый) финансовый анализ, вертикальный (структурный) финансовый анализ, сравнительный финансовый анализ, анализ финансовых коэффициентов (R-анализ), интегральный финансовый анализ (СВОТ-анализ).

2. Методы планирования денежных потоков, которые включают в себя: прогнозирование целевых параметров развития денежных потоков, текущее планирование денежных потоков, оперативное планирование денежных потоков.

3. Методы оптимизации денежных потоков, которые включают в себя: методы оптимизации дефицитного денежного потока, методы оптимизации избыточного денежного потока и многие другие.

Для написания дипломной работы были использованы следующие источники информации: периодическая литература, посвященная теме работы и анализу денежных потоков; работы отечественных и зарубежных авторов о системе управления денежными потоками; данные Национального статистического комитета Республики Беларусь по АПК, электронные ресурсы.

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Пример выводов по теоретической главе дипломной работы

Таким образом, в результате проведенного анализа теоретических основ управления денежными потоками предприятия, можно сделать следующие выводы:

1. Обобщая подходы к определению сущности денежных потоков, можно определить данную экономическую категорию как совокупность реальных притоков и оттоков денежных средств и их эквивалентов, распределенных в каждый конкретный момент времени рассматриваемого периода и обслуживающих все процессы хозяйственной деятельности организации. Понятие «денежный поток предприятия» является агрегированным, включающим в свой состав многочисленные виды этих потоков, обслуживающих хозяйственную деятельность. В целях обеспечения эффективного целенаправленного управления денежными потоками они требуют определенной классификации.

2. Система управления денежными потоками на предприятии – это совокупность методов, инструментов и специфических приемов целенаправленного, непрерывного воздействия со стороны финансовой службы предприятия на движение денежных средств для достижения поставленной цели. Главной целью управления денежными потоками предприятия является обеспечение постоянного финансового равновесия предприятия. Основные задачи управления денежными потоками: формирование достаточного объема денежных ресурсов предприятия в соответствии с потребностями его предстоящей хозяйственной деятельности; оптимизация распределения сформированного объема денежных ресурсов предприятия по видам хозяйственной деятельности и направлениям использования; обеспечение высокого уровня финансовой устойчивости предприятия в процессе его развития; поддержание постоянной платежеспособности предприятия; максимизация чистого денежного потока, обеспечивающая заданные темпы экономического развития предприятия на условиях самофинансирования.

3. Для предприятий АПК актуальны проблемы, связанные с неэффективным управлением денежными потоками, низкой платежеспособностью, которые выражаются в задержках выплат по обязатель-

ствам перед поставщиками, банками, бюджетом и персоналом, убыточной работой предприятий. Система управления денежными потоками неразвита. На многих предприятиях АПК нет финансового отдела, который занимался бы управлением денежными потоками, а данную функцию выполняет бухгалтерия и планово-экономический отдел. Кроме того, образовательный уровень персонала данных отделов является очень низким. Устаревшая система планирования денежных потоков порождает трудности при определении потребности в текущих денежных активах. Функциям управления денежными потоками не уделяется должного внимания. Отсутствие системы прогнозирования, своевременного и полного предоставления достоверной информации руководителю, специалистам не дают возможности принять оперативное, стратегическое управленческое решение. В результате предприятие оказывается не готовыми к изменениям экономической среды и ему приходится тратить значительные ресурсы, время, средства на преодоление проблем, которые легче предупредить, чем излечить.

4. Факторы, влияющие на движение денежных потоков на предприятиях АПК, можно разделить на внешние и внутренние. К внешним факторам относятся: конъюнктура товарного и финансового рынков, система налогообложения предприятий, сложившаяся практика кредитования поставщиков и покупателей продукции (правила делового оборота), система осуществления расчетных операций хозяйствующих субъектов, доступность внешних источников финансирования (кредитов, займов, целевого финансирования). Среди внутренних факторов следует выделить стадию жизненного цикла, на которой находится предприятие, продолжительность операционного и производственного циклов, сезонность производства и реализации продукции, амортизационную политику предприятия, неотложность инвестиционных программ, личные качества и профессионализм руководящего звена предприятия.

5. Агропромышленный комплекс до настоящего времени остается экономически и социально значимой сферой народного хозяйства Республики Беларусь, вследствие этого проблемы развития национального АПК и, более узко, сельского хозяйства являются темой, актуальной для научных исследований. В последние годы в сельском хозяйстве Беларуси происходят значительные структурные изменения. Приняты и реализуются Государственные отраслевые программы, согласно которым усиливаются концентрация, специализация и интенсификация

фикация производства определенных видов продукции на уровне отдельных хозяйств, районов, областей и республики в целом. Проводится работа по оптимизации отраслевой структуры и территориального размещения сельскохозяйственного производства в увязке с предприятиями перерабатывающей промышленности. Согласно Государственной программе возрождения и развития села на 2005-2010 гг., помимо прочего, предполагается усовершенствовать специализацию и обеспечить развитие отраслей сельскохозяйственного производства, создать устойчивые сырьевые зоны для перерабатывающей промышленности; увеличить совокупный объем валовой продукции и обеспечить повышение рентабельности сельскохозяйственного производства. Таким образом, государство уделяет большое внимание развитию аграрного сектора страны, при этом стоит задача именно качественного его развития, а не только наращивания количественных параметров. Исследование возможностей такого развития связано с проблемами структурных изменений в воспроизводственной, региональной, отраслевой структуре агропромышленного производства, а также изменений самих институциональных структур - предприятий и норм их взаимодействия. Изучение причин, последствий и тенденций структурных сдвигов позволит выявить возможности развития агропромышленного комплекса страны. Государственные усилия, направленные на стимулирование экономического развития, при их научном обосновании могут ускорить объективные процессы структурной динамики.

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Анализ экономических и финансовых показателей деятельности предприятия

Предприятие является одним из крупнейших предприятий Республики Беларусь и специализируется на производстве ... . Помимо основной специализации завод выпускает товары народного потребления, запасные части, оснастку для собственных нужд, выполняет сторонние заказы.

Основными потребителями выпускаемой предприятием продукции являются ... Беларуси и России.

Организационная структура управления предприятия является типовой для большинства государственных предприятий – линейно-функциональная. Структура предусматривает воздание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений (Приложение А).

Предприятие постоянно расширяет гамму выпускаемых машин, технический уровень и надежность производимой продукции, а также в целях повышения эффективности производства и улучшения качества выпускаемой продукции ежегодно производит модернизацию имеющихся средств производства. Все это позволяет обеспечить стабильную работу по выполнению технико-экономических показателей и договорных обязательств.

Основные экономические показатели деятельности предприятия в 2009-2011 годах представлены в таблице К.1 (Приложения Б, В, Г).

Таблица К.1 – Основные экономические показатели деятельности предприятия в 2009-2011 годах

Показатели	Значение по годам			Темп роста, %	
	2009 год	2010 год	2011 год	2010 к 2009	2011 к 2010
А	1	2	3	4	5
1.Объем производства продукции в действующих ценах, млн. руб.	360279	464563	587431	128,9	126,4
2.Себестоимость произведенной продукции (по основной деятельности), млн. руб.	336073	393604	474254	117,1	120,5
3.Отгруженная продукция, млн. руб.	358612	465671	672261	129,9	144,4
4. Доля отгруженной продукции в объеме произведенной, %	99,5	100,0	89,9	X	X

## Окончание таблицы К.1

А	1	2	3	4	5
5. Затраты на 1 рубль произведенной продукции, руб.	0,93	0,84	0,81	90,3	96,4
6. Объем экспорта, тыс. долл.	24623,8	36898,2	42900,0	149,8	116,3
7. Объем импорта, тыс. долл.	10098,4	9600,0	11027,0	95,1	114,9
8. Внешнеторговое сальдо	14525,4	27298,2	31873,0	187,9	116,8
9. Материальные затраты на производство продукции, млн. руб.	217190	239514	297759	110,3	124,3
10. Материалоемкость произведенной продукции, руб. / руб	0,60	0,52	0,51	X	X
11. Добавленная стоимость, млн.руб.	125468	186411	317801	148,6	170,5
12. Среднесписочная численность ППП, чел.	4982	4847	4927	97,3	101,7
13. Расходы на оплату труда, включаемые в затраты на производство и реализацию продукции, млн.руб.	77603	119835	235081	154,4	196,2
14. Тарифная ставка 1-го разряда за последний месяц соответствующего периода, тыс.руб.	311,1	485,3	582,3	156,0	120,0
15. Среднегодовая выработка работника по произведенной продукции, млн. руб.	72,31	95,85	119,23	132,6	125,4
16. Среднегодовая выработка работника по добавленной стоимости, млн. руб.	25,65	38,46	64,50	149,9	167,7
17. Фонд заработной платы ППП, млн.руб.	72236,6	81198,9	25058,9	112,4	154,0
18. Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб.	1207,8	1395,5	2114,5	115,5	151,5

Примечание – Разработано автором на основе бухгалтерской и статистической отчетности предприятия за период 2009-2011 гг.

Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия позволяет сделать следующие выводы:

1. Положительным моментом является увеличение объема производства продукции на 28,9 % в 2010 году по отношению к 2009 году и на 26,4 % в 2011 году по отношению к 2010 году. Данная ситуация обусловлена приростом производственных мощностей завода и техническим перевооружением основных его цехов.

2. В связи с ростом себестоимости произведенной продукции за анализируемый период, вызванным, главным образом, увеличением материальных затрат на производство продукции, можно говорить, что предприятию необходимо уделить внимание совершенствованию управления производством и сокращению затрат на него, улучшению использования основных фондов, материально-технического снабжения, сокращению транспортных расходов.

3. Снижение доли отгруженной продукции в объеме произведенной, т.е. отставание объемов отгрузки продукции над ее производством является отрицательным моментом. Такое значение данного показателя является следствием низкой инновационной активности предприятия.

4. Затраты на производство продукции имеют устойчивую тенденцию к увеличению. Причем их темп роста не превышает темпы роста объема производства продукции за соответствующий период, что приводит к повышению эффективности производственной деятельности и снижению показателя затрат на рубль произведенной продукции. Так, в 2010 году по отношению к 2009 году затраты на рубль произведенной продукции снизились на 9,7, в 2011 году их размер уменьшился всего на 3,6 %. Следует отметить, что значения данного показателя остаются на допустимом уровне, что свидетельствует о сложившейся положительной тенденции.

5. Положительной тенденцией является превышение темпов роста объема производства над темпами роста материальных затрат. В 2011 году по отношению к 2010 году темп роста материальных затрат составил 124,3 %, что меньше темпа роста объема производства продукции на 2,1 %. В свою очередь, данная ситуация послужила причиной увеличения материалоотдачи в исследуемом периоде.

6. Об эффективной системе оплаты труда, используемой предприятием позволяет судить следующая ситуация: темп роста среднегодовой выработки одного работника в 2011 году по отношению к 2010 году превышает темп роста заработной платы за соответствующий период. Следует также отметить, что размер среднемесячной заработной платы на исследуемом предприятии находится на достаточно высоком уровне и имеет тенденцию роста, что характеризует предприятие с положительной стороны.

7. Наблюдается незначительное снижение среднесписочной численности промышленно-производственного персонала в 2010 году по отношению к 2009 году. Это связано с проведенными мероприятиями по оптимизации численности и программой по сокращению затрат на содержание персонала. В 2011 году по отношению к 2010 году происходит более значительное увеличение среднесписочной численности ППП. Также следует отметить, что темпы роста объема производства продукции и среднегодовой выработки одного работника значительно превышают темпы роста среднесписочной численности промышленно-производственного персонала. Это говорит об эффективном использовании трудовых ресурсов на исследуемом предприятии.

8. Абсолютный перерасход фонда оплаты труда не приводит к удорожанию себестоимости в случае, если процент перевыполнения плана по объему продукции выше, чем процент превышения планового фонда заработной платы, поскольку при этом заработная плата на 1 руб. продукции снижается по сравнению с плановым уровнем. Именно такое положение сложилось на предприятии.

9. В 2010 году по сравнению с предыдущим превышение расходов на оплату труда промышленно-производственному персоналу составило 54,4%, и имело место по всем категориям работников. При этом темпы роста оплаты труда отставали от темпов роста объема продукции, что обусловило снижение доли затрат на заработную плату в себестоимости продукции.

10. Как видно из таблицы К.1, фонд оплаты труда промышленно-производственного персонала в 2011 году увеличился против предыдущего периода. Это произошло в результате повышения средней заработной платы работников, что привело к увеличению расходов на оплату труда. Увеличение среднесписочной численности работников в исследуемом году против предыдущего периода обусловило увеличение расходов на оплату труда.

Основные показатели финансовых результатов деятельности предприятия в 2009-2011 годах представлены в таблице К.2 (Приложение Е).

Таблица К.2 – Основные показатели финансовых результатов деятельности предприятия в 2009-2011 годах

Показатель	Значение по годам			Темп роста, %	
	2009 год	2010 год	2011 год	2010 к 2009	2011 к 2010
А	1	2	3	4	5
1. Выручка от реализации продукции, млн. руб.	414832	544286	881258	131,2	161,9
2. Налоги, включаемые в выручку от реализации продукции, млн. руб.	78615	153916	188222	195,8	122,3
3. Себестоимость реализованной продукции, млн. руб.	322915	392405	579587	121,5	147,7
4. Прибыль от реализации продукции, млн. руб.	31039	69659	173238	224,4	248,7
5. Прибыль до налогообложения, млн. руб.	36890	73058	192943	198,0	246,1

## Окончание таблицы К.2

А	1	2	3	4	5
6. Собственный капитал, млн.руб.	169937	241373	580567	142,0	240,5
7. Среднегодовая стоимость активов предприятия, млн. руб.	342088	468197	707582	136,9	151,1
8. Рентабельность реализованной продукции, %	9,61	17,75	29,89	X	X
9. Рентабельность продаж, %	7,0	12,8	19,66	X	X
10. Рентабельность совокупных активов, %	10,8	15,6	27,3	X	X
11. Рентабельность собственного капитала, %	10,78	15,6	27,27	X	X
12. Коэффициент оборачиваемости совокупных активов	1,21	1,16	1,52	X	X

Примечание – Разработано автором на основе бухгалтерской и статистической отчетности предприятия за период 2009-2011 гг.

Анализ основных показателей финансовых результатов деятельности предприятия позволяет сделать следующие выводы:

1. Темпы роста себестоимости реализованной продукции ниже, чем темпы роста выручки от реализации, что происходит вследствие роста продаж. Увеличение количества проданной продукции привело к росту выручки быстрее затрат в результате действия производственного леввериджа. Также предприятию удалось получить прибыль от реализации в каждом году анализируемого периода.

2. Наблюдаемое в исследуемом периоде увеличение среднегодовой стоимости активов предприятия связано с инвестициями в основные средства, в первую очередь на новое строительство, реконструкцию, приобретение машин и оборудования, расширение производства.

3. Положительным моментом является значительное увеличение рентабельности реализованной продукции, на что существенно повлияло увеличение прибыли до налогообложения в 2011 г. Увеличение уровня рентабельности реализованной продукции свидетельствует о нарастающем спросе на продукцию предприятия.

4. Наблюдаемый в исследуемом периоде рост рентабельности продаж характеризует предприятие с положительной стороны. Данный показатель является индикатором ценовой политики предприятия и его способности контролировать издержки. Коэффициент рентабельность продаж характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности и показывает, сколько предприятие имеет чистой прибыли с рубля продаж. Иными словами, сколько средств остается у

предприятия после покрытия себестоимости продукции, выплаты процентов по кредитам и уплаты налогов.

5. Рентабельность совокупных активов демонстрирует возможности предприятия в обеспечении достаточного объема прибыли по отношению к используемым оборотным средствам компании. Увеличивающееся значение этого коэффициента говорит о том, что предприятие с каждым годом все более эффективно использует оборотные средства.

6. Высокая величина оборачиваемости совокупных активов, характерная для исследуемого предприятия, означает, что его ресурсы управляются эффективно и предприятие в состоянии достичь больших объемов сбыта (и в конечном итоге получить значительную прибыль от инвестиций в собственные активы).

Показатели финансового состояния предприятия в 2009-2011 годах представлен в таблице К.3 (Приложение Ж).

Таблица К.3 – Анализ показателей финансового состояния предприятия в 2009-2011 годах

Показатели	Значение по годам			Темп роста, %	
	2009 год	2010 год	2011 год	2010 к 2009	2011 к 2010
1. Долгосрочные активы, млн.руб	130787	169103	379623	129,3	224,5
2. Краткосрочные активы, млн.руб.	233064	403441	462998	173,1	114,8
3. Собственный капитал, млн. руб	139836	169937	241373	121,5	142,0
4. Долгосрочные обязательства, млн. руб.	13578	9256	47688	68,2	515,2
5. Краткосрочные обязательства, млн. руб.	166911	184658	283483	110,6	153,5
6. Стоимость совокупных активов, млн. руб.	320325	363851	572544	113,6	157,4
7. Коэффициент текущей ликвидности	1,4	2,2	1,6	X	X
8. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,1	0,4	0,2	X	X
9. Коэффициент восстановления платежеспособности	0,84	0,85	1,0	X	X
10. Коэффициент износа активной части основных средств, %	78,0	77,0	77,0	X	X
11. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	0,56	0,53	0,58	X	X
12. Коэффициент автономии	0,44	0,47	0,42	X	X

Примечание – Разработано автором на основе бухгалтерской и статистической отчетности предприятия за период 2009-2011 гг.

Анализ показателей финансового состояния предприятия позволяет сделать следующие выводы, характеризующие его эффективность:

1. Значения коэффициента текущей ликвидности за анализируемый период соответствуют норме и свидетельствуют о том, что предприятие в состоянии стабильно оплачивать текущие счета, не имеет высокого финансового риска и имеет рациональную структуру капитала (так как значения коэффициентов не превышают 3).

2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для обеспечения его финансовой устойчивости. Структуру баланса предприятия можно считать удовлетворительной, а предприятие - платежеспособным, так как коэффициент обеспеченности собственными средствами в течение анализируемого периода имеет значения свыше 0,1.

3. Возможность восстановления нормальной текущей ликвидности предприятия в течение 6 месяцев после отчетной даты показывает коэффициент восстановления платежеспособности. В течение всего анализируемого периода значения данного коэффициента не превышают 1. В связи с этим можно сделать вывод, что у предприятия в ближайшее время нет реальной возможности восстановить платежеспособность.

4. Положительным фактом, который положительно характеризует хозяйственную деятельность исследуемого предприятия, является рост активной доли основных средств в структуре всех основных производственных фондов, участвующих в деятельности исследуемого предприятия. Коэффициент износа активной части основных средств снижается, что говорит о снижении амортизационных отчислений предприятия за анализируемый период.

5. Коэффициент автономии, характеризующий, в какой степени используемые организацией активы сформированы за счет собственного капитала, за исследуемый период ниже нормы, при чем отклонение от нормы возросло еще больше в течение года. Это означает, что активы предприятия в основном сформированы не за счет собственных средств.

Анализ технико-экономических показателей деятельности исследуемого предприятия позволяет выявить его сильные стороны:

- предприятие располагает достаточным количеством производственных площадей в удовлетворительном состоянии, которые обеспечивают возможность гибкого функционирования технологических процессов с учетом дальнейшего наращивания производственных мощностей;

- достаточно эффективная система контроля качества продукции;
- финансовое состояние предприятия является достаточно устойчивым.

Результаты аналитических расчетов свидетельствуют о том, что предприятие функционирует с достаточно высокой эффективностью, однако имеются некоторые отрицательные тенденции в финансово-хозяйственной деятельности предприятия, требующие повышенного внимания со стороны руководства и специалистов предприятия.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Пример анализа системы управления факторинговыми операциями на предприятии

Основным структурным подразделением, который занимается операциями факторинга на предприятии является финансовый отдел. В своей деятельности он постоянно взаимодействует и с другими структурными подразделениями предприятия, такими как бухгалтерия, юридический отдел, отдел сбыта, отдел «АСУП», ООТиЗ, отдел экономической безопасности. В своей деятельности данные подразделения руководствуются действующими нормативными и правовыми актами Республики Беларусь, государственными стандартами Республики Беларусь, действующими на территории Республики Беларусь Межгосударственными и международными стандартами, документами системы менеджмента качества предприятия, Уставом предприятия, коллективным договором, приказами и распоряжениями Генерального директора, нормами и правилами по охране труда и пожарной безопасности, правилами внутреннего трудового распорядка, Положениями об отделах. Структуру и штатную численность отделов утверждает генеральный директор.

Место указанных выше функциональных подразделений в организационной структуре управления предприятия представлено на рисунке Л.1.

Как видно из рисунка Л.1 ООТиЗ и ФО находятся на одной иерархической ступени управления и непосредственно подчиняются директору по экономике, который и принимает решение о необходимости применения факторинговых операций на предприятии. Директор по экономике и юридический отдел находится в подчинение главного инженера. Отдел же по экономической безопасности подчиняется непосредственно генеральному директору, также следует отметить, что им же назначаются руководители подразделений.

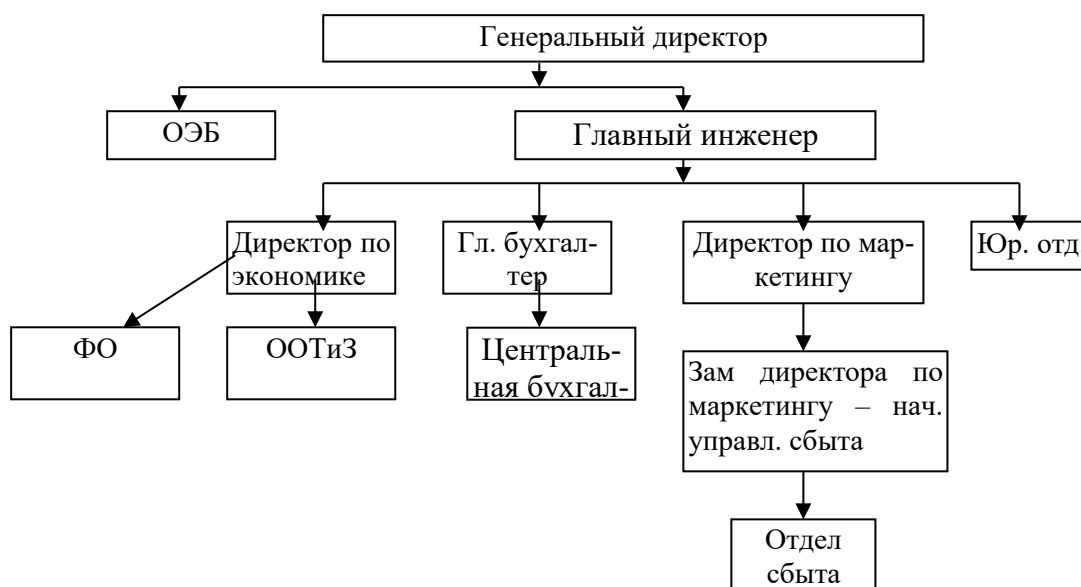


Рисунок Л.1 – Организационная структура подразделений, занимающихся управлением факторинга

Распределение функций между подразделениями управления факторинговыми операциями представлено в таблице Л.1.

Таблица Л.1 – Распределение обязанностей управления факторинговыми операциями между функциональными подразделениями предприятия

Подразделение	Выработка и принятие решения	Организация и координация исполнения решения	Мотивация исполнения решения	Учёт и анализ исполнения решения	Контроль исполнения решения
1	2	3	4	5	6
<i>Директор по экономике</i>	-решение о необходимости проведения факторинга с целью достижения перспективных и текущих планов предприятия	координация управления факторингом	-	-	осуществляет контроль за факторинговыми операциями

Продолжение таблицы Л.1

1	2	3	4	5	6
<i>Финансовый отдел</i>	-	-визирует всю документацию, связанную с факторинговыми операциями -взаимодействие с кредитными учреждениями по вопросам заключения договора -финансовое оформление	вносит предложения отделу кадров и руководству предприятия о перемещении работников управления, их поощрение за успешную работу, а также предложения о наложении дисциплинарных взысканий на работников, нарушающих трудовую дисциплину	-учитывает движение денежных средств по погашению дивидендов -отражает все расчеты согласно план – счетов бухгалтерского учёта и финансово-хозяйственной деятельности предприятия	-ведёт контроль за соблюдением порядка учёта и обращения документов системы менеджмента качества -контролирует формирование и сохранность бухгалтерской документации
<i>Юридический отдел</i>	-	предоставление копий документов, подтверждающих право организации на осуществление соответствующих видов деятельности на момент предоставления факторинговых услуг	-	-	контроль за юридически правильным оформлением пакета документа для получения факторинга
<i>Отдел эк. Безопасности</i>	-	-осуществляют заключения по правовым вопросам -визируют документы, требующие правового заключения	-	-	-
<i>Бухгалтерия</i>	-	предоставление копии бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках на последнюю квартальную дату	-	учёт факторинговых операций в бухгалтерской документации	-

Продолжение таблицы Л.1

1	2	3	4	5	6
ОЭБ	-	-осуществляют заключения по правовым вопросам -визируют документы, требующие правового заключения	-	-	-
Сбыт	-	-составление реестра ТТН, должников ОАО -предоставление договоров, дополнительных соглашений к договорам, счета-фактуры, ТТН на поставку, продажу готовой продукции	-	-	-

Как видно из таблицы Л.1 основным структурным подразделением по управлению факторинговыми операциями является финансовый отдел, он осуществляет такие функции управления факторингом как: планирование, организация управление, координация, регулирование, учет, анализ и контроль. Также следует отметить, что функцию контроля выполняют несколько подразделений – это связано с их функциональной спецификой, каждый осуществляет контроль в своей области. Учет ведет два подразделения – финансовый отдел ведёт учёт по бухгалтерским счетам и сверяет остатки с данными главной книги бухгалтерии предприятия.

Построением системы мотивирования работников занимается ООТиЗ, также начальник финансового отдела может вносить предложения поощрения работников за успешную работу.

Распределение должностных обязанностей между структурными единицами и отдельными исполнителями функциональных обязанностей в управлении факторинговыми операциями представлено в таблице Л.2.

Таблица Л.2– Распределение должностных обязанностей между структурными единицами и отдельными исполнителями функциональных подразделений в управлении факторинговыми операциями

Структурная единица	Реализуемая функция
1	2
<i>Директор по экономике</i>	
Директор по экономике	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организует разработку и контроль за статистической и бухгалтерской отчетности.</li> <li>2. Осуществляет методическое руководство и координацию деятельности всех подразделений предприятия по разработке перспективных и текущих планов.</li> <li>3. Принимает решение о необходимости факторинговых операций, осуществляет контроль и координацию за факторинговыми операциями</li> </ol>
<i>Бухгалтерия</i>	
Бухгалтер	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предоставление копии бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках на последнюю квартальную (месячную) дату.</li> <li>2. Учёт факторинговых операций в бухгалтерской документации</li> </ol>
<i>Финансовый отдел</i>	
Начальник финансового отдела	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визирует всю документацию, связанную с факторинговыми операциями.</li> <li>2. Ведёт контроль за соблюдением порядка учёта и обращения документов системы менеджмента качества.</li> <li>3. Вносит предложения отделу кадров и руководству предприятия о перемещении работников управления, их поощрение за успешную работу, а также предложения о наложении дисциплинарных взысканий на работников, нарушающих трудовую дисциплину</li> </ol>
Экономист по финансовой работе 1-й категории	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Взаимодействие с кредитными учреждениями по вопросам заключения договора под уступку денежного требования.</li> <li>2. Составление и предоставление кредитных заявок.</li> <li>3. Финансовое оформление факторинга.</li> <li>4. Обеспечение выполнения кредитных планов, включая выплату ставки дисконта.</li> <li>5. Обрабатывает поступления и списание денежных средств на расчётный счёт в национальной валюте, рублях РФ и украинских гривнах.</li> <li>6. Учитывает движение денежных средств по погашению дивидендов</li> <li>7. Расчёты по договору уступки денежного требования.</li> <li>8. Отражает все расчёты согласно план – счетов бухгалтерского учёта и финансово-хозяйственной деятельности предприятия.</li> </ol>

Продолжение табл. Л.2

1	2
	9. Формирует журналы – ордера №2,3,4,8 и расшифровки аналитических данных по корреспондирующим счетам № 51,52,55,62,66,67,76. 10. Сверяет остатки по вышеуказанным счетам с данными главной книги бухгалтерии. 11. Информировать службы маркетинга, бухгалтерии о поступлении на расчётный счёт средств по договору факторинга. 12. Контролирует формирование и сохранность бухгалтерской документации по платежам через банк и оформляет их в соответствии с установленным порядком
<i>Юридический отдел</i>	
Юрист	1. Предоставление копий документов, подтверждающего назначение на должность руководителя и главного бухгалтера, заверенная кредитором (приказ, решение собственников, участников, прочее). 2. Предоставление копий документов, подтверждающих право предприятия на осуществление соответствующих видов деятельности на момент предоставления факторинговых услуг. 3. Контроль за юридически правильным оформлением пакета документа для получения факторинга. 4. Разъяснение требований законодательства и порядка его применения
<i>Отдел экономической безопасности</i>	
Экономисты отдела экономической безопасности	1. Осуществляют заключения по правовым вопросам. 2. Визируют документы, требующие правового заключения
<i>Отдел сбыта</i>	
Начальник отдела сбыта	1. Составление перечня должников предприятия. 2. Составление реестра ТТН должников предприятия. 3. Предоставление договоров, дополнительных соглашений к договорам, счета-фактуры, ТТН на поставку, продажу готовой продукции
<i>Отдел «Автоматизированной системы управления предприятием»</i>	
Программист	1. Учёт данных об остатках готовой продукции на складах 2. Составление складских ведомостей 3. Составление описи имущественных ценностей, предоставленных в залог
<i>Отдел «Оплаты труда и заработной платы»</i>	
Работник отдела «ООТиЗ»	Разрабатывает положения о премировании, а также санкции и дисциплинарные взыскания работников финансового отдела

Организационная структура функциональных подразделений представлена на рисунке Л.2 (а – финансовый отдел, б – бухгалтерия).

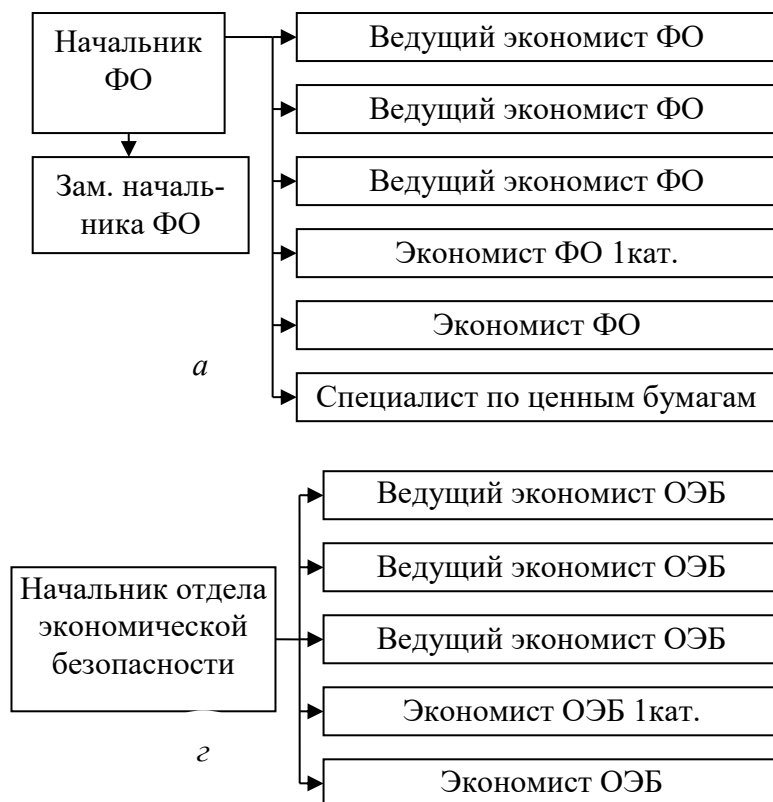


Рисунок Л.2 – Организационная структура функциональных подразделений предприятия, осуществляющих функции факторинга (а – финансовый отдел, б – бухгалтерия)

Из вышеперечисленного можно сделать вывод, что во всех подразделениях на предприятии занятых управлением факторинга, используется функциональная форма департаментации. Каждый сотрудник отдела имеет свою определенную задачу в управлении, т.е. выполняет определенную функцию. Основные достоинства и недостатки функциональной департаментации управления представлены в таблице Л.3.

Таблица Л.3 – Достоинства и недостатки существующей на предприятии формы департаментации управления факторингом

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций.</li> <li>2. Освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством.</li> <li>3. Создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.</li> <li>4. Структура стимулирует деловую и профессиональную специализации. Так, специалист по маркетингу лучше выполнит работу в этой области, чем высшее руководство.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами – функциональная близорукость.</li> <li>2. Длительная процедура принятия решений.</li> <li>3. Отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами.</li> <li>4. Снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей.</li> <li>5. Дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками.</li> <li>6. Сложность подготовки высшего менеджерского корпуса из-за узкой специализации менеджеров среднего звена.</li> </ol>

Как было сказано ранее, основным функциональным подразделением, осуществляющим управление факторинговыми операциями, является финансовый отдел. В своей деятельности он постоянно взаимодействует с другими подразделениями предприятия, документооборот такого взаимодействия представлен в таблице Л.4.

Таблица Л.4 – Схема документооборота факторинговых операций на предприятии

Входящие документы	Структурная единица	Исходящие документы
1	2	3
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сведения по погашению займов, уплате процентов по кредитам</li> <li>2. Подтверждение остатков денежных средств на текущих счетах, кредитных обязательств</li> </ol>	Бухгалтерия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Списки кредиторов и дебиторов и акты сверок с ним</li> <li>2. Бухгалтерскую информацию о деятельности предприятия</li> <li>3. Остатки товарно-материальных ценностей и готовой продукции на складах</li> </ol>

Продолжение табл. Л.4

1	2	3
1. Проекты договоров уступки денежного требования 2. Заявки на разъяснение действующего законодательства	Юридический отдел	1. Разъяснения действующего законодательства и порядка его применения 2. Материалы о взысканной дебиторской задолженности
		3. Анализ изменений и дополнений финансового, налогового, гражданского законодательства
Материалы о состоянии дебиторской, кредиторской задолженности	ООТиЗ	Положение о премиривании
Проекты финансовых договоров под уступку денежных требований	Отдел экономической безопасности	1. Необходимые заключения по правовым вопросам 2. Визы на документах, требующих правового заключения 3. Документы, требующие правового заключения
Информация о поступлении денежных средств под уступку денежного требования	Отдел сбыта	1. Договора, дополнительные договора, договора факторинга, счёт-фактуры, ТТН на поставку и продажу готовой продукции 2. Списки должников предприятия на сумму залога
Информация о поступлении денежных средств под уступку денежного требования	Отдел «АСУП»	1. Данные об остатках готовой продукции на складах 2. Составление складских ведомостей 3. Составление описи имущественных ценностей, предоставленных в залог
1. Подтверждение остатков денежных средств на текущих счетах, кредитных обязательств 2. Проекты договоров уступки денежного требования 3. Информации о поступлении денежных средств под уступку денежного требования 4. Сведения по погашению займов, уплате процентов по кредитам	Директор по экономике	

Основные используемые методы для реализации функций управления факторинговыми операциями представлены в таблице Л.5.

Таблица Л.5 – Основные используемые методы для реализации функций управления факторинговыми операциями

Реализуемая функция	Используемые методы управления	Достоинства и недостатки
1	2	3
<b>Директор по экономике</b>		
Выработка и принятие решения	Совещательная форма принятия управленческих решений Делегирование полномочий, четкое разделение обязанностей, операционный анализ	- Не учитывает все возможные стороны деятельности, носит субъективный характер. + Делегирование полномочий значительно облегчает работу линейного руководителя и т.д.
Организация и координация исполнения решения	Непосредственное общение вышестоящего руководителя с подчиненными, персональное предоставлении информации и ответственность за ее достоверность	+ Можно выявить ответственного за возникшие нарушения. + Позволяет налаживать связи между работниками, повышает степень доверия и ответственности и т.д.
Контроль исполнения решения	Заключительный контроль эффективности работы отделов по исполнению, достижения поставленных целей, задач	+ Позволяет определить конечный результат работы - Отсутствие со стороны начальника «давления» на работников - Отсутствует возможность своевременно выявлять отклонения от намеченных планов - Отсутствие постоянного контроля приводит к частому нарушению правил, инструкций и т.д.
<b>Финансовый отдел</b>		
Организация и координация исполнения решения	Составление отчетности по всем видам деятельности, заполнение государственных форм отчетности Горизонтальный анализ.	+ Позволяет проследить результаты деятельности за несколько периодов, полнота анализа, возможность представления изменений как в абсолютной, так и в относительной формах дебиторской задолженности
Мотивация исполнения решения	Материальное поощрение работников за высокие показатели работы, привлечение к ответственности в случае нарушения установленных требований	+ Мотивирует на повышение эффективности работы, заинтересованность в достижении поставленной цели
Учёт и анализ исполнения решения	Финансовый анализ, автоматизирование планирования финансовых результатов	- Не учитывает возможных непредвиденных изменений + Позволяет определить необходимое количество ресурсов

Продолжение таблицы Л.5

1	2	3
Контроль исполнения решения	Текущий, сплошной контроль за денежными средствами и задолженностью	+ Позволяет соблюдать платежную дисциплину - Высокая трудоемкость данного процесса
<b>Юридический отдел</b>		
Организация и координация исполнения решения	Использование нормативно – правовой информации Использование Интернет сайтов	- Достаточно быстрое обновление и пополнение нормативной базы РБ + Быстрота и надежность в получении результатов
Контроль исполнения решения		
<b>Отдел экономической безопасности</b>		
Организация и координация исполнения решения	Использование нормативно-правовой информации	- Достаточно быстрое обновление и пополнение нормативной базы РБ
<b>Бухгалтерия</b>		
Организация и координация исполнения решения	Квалификационное разделение обязанностей	+выполнение установленного объема работ + более тщательная подготовка отчетов - сложность подготовки специалистов высшей категории
Учёт и анализ исполнения решения	сравнительный, факторный,	+сравнение с предыдущими периодами можно сделать выводы об изменении дебиторской задолженности и эффективности факторинговой операции
<b>ООТиЗ</b>		
Мотивация	Материальное поощрение работников за высокие показатели работы, привлечение к ответственности в случае нарушения установленных требований	+ Мотивирует на повышение эффективности работы, заинтересованность в достижении поставленной цели - Отсутствие социально-психологических методов мотивации
<b>Отдел «АСУП»</b>		
Организация и координация исполнения решения	Использование «АСУП»	+ Быстрота и надежность в получении результатов - Недостаточность развития компьютерной сети на предприятии
Учёт и анализ исполнения решения	Использование программных продуктов EXCEL, MS DOS	

Окончание таблицы М.5

1	2	3
<b>ОЭБ</b>		
Организация и координация исполнения решения	Использование нормативно-правовой информации	- Достаточно быстрое обновление нормативной базы РБ
<b>Сбыт</b>		
Организация и координация исполнения решения	Использование реестров дебиторской задолженности	- трудоёмкий процесс подбора должников

На предприятии установлены внутренняя телефонная и локальная компьютерная сеть, которые во многом ускоряют процесс управления факторинговыми операциями.

Далее для анализа штатного расписания финансового отдела составим таблицу Л.6, которая будет состоять из основных элементов штатного расписания и его горизонтального анализа.

Таблица Л.6 – Анализ штатного расписания финансового отдела

Должность	2002		2003		2004		Темп прироста з./п.	
	Зароботная плата	Кол-во	Зароботная плата	Кол-во	Зароботная плата	Кол-во	03/02	04/03
Начальник ФО	450000	1	497000	1	520000	1	10,44%	4,63%
Зам. начальника ФО	415 000	1	460000	1	473000	2	10,84%	2,83%
Ведущий экономист по финансовой работе	375000	3	392000	3	408000	3	4,53%	4,08%
Экономист ФО 1 категории	347000	1	365000	1	382000	1	5,19%	4,66%
Экономист по финансовой работе	278000	1	318000	1	350000	1	14,39%	10,06%
Специалист по ценным бумагам	312000	-	350000	1	368000	1	12,18%	5,14%
<b>ИТОГО</b>	<b>2177000</b>	<b>7</b>	<b>2382000</b>	<b>8</b>	<b>2501000</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Как видно из таблицы Л.6 численность рабочих финансового отдела постоянно возрастает. Также возрастает и оклад работников финансового отдела, так темп прироста оклада специалиста по ценным бумагам возрос на 5,14%, это в первую очередь связано с тем, что это единственный специалист в своей отрасли на предприятии. Темпы роста заработной платы напрямую связаны с социальной политикой государства.

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

### Пример проведения стохастического факторного анализа

Проведённые предварительные исследования позволили выдвинуть гипотезу о том, что величина товарной продукции предприятия зависит от трёх факторов: остаточной стоимости ОПФ, численности ППП и доли работников с высшим образованием. Для подтверждения или опровержения указанной гипотезы, а также определения величины и направления влияния указанных факторов на величину товарной продукции предприятия воспользуемся регрессионным анализом.

Исходные данные для регрессионного анализа приведены в таблице М.1.

Таблица М.1 – Исходные данные для регрессионного анализа

Период	Величина товарной продукции, млн. руб.	Остаточная стоимость ОПФ, млн. руб.	Численность ППП, чел.	Доля работников с высшим образованием, коэфф.
1	101,02	20,8	58	0,35
2	98,25	19,9	59	0,37
3	94,28	19,5	56	0,37
4	94,49	18,4	60	0,38
5	94,74	17,9	61	0,37
6	95,47	17,3	63	0,36
7	102,78	19,8	64	0,38
8	93,58	16,5	65	0,37
9	91,87	16,1	65	0,37
10	93,57	15,7	69	0,38
<b><i>R<sub>лин</sub></i></b>	<b>0,7958</b>	<b>-0,2882</b>	<b>-0,2227</b>	<b>0,7958</b>
<b><i>R<sub>стен</sub></i></b>	<b>0,7916</b>	<b>-0,2886</b>	<b>-0,2344</b>	<b>0,7916</b>

Для предварительного определения формы зависимости между факторами и результативным показателем воспользуемся корреляционным анализом. Рассчитанные нами коэффициенты корреляции для линейной и степенной формы зависимости (корреляция в этом случае определяется для  $\ln$  значений) не позволяют сделать однозначного вы-

вода о предпочтительности линейной или степенной формы зависимости. Поэтому необходимо построить указанную зависимость в двух формах и выбрать наилучшую на основе анализа регрессионной статистики.

Результаты регрессионного анализа приведены в таблицах М.2 и М.3.

Таблица М.1 – Результаты регрессионного анализа для линейной формы зависимости

<i>Регрессионная статистика</i>					
Множественный R	0,9906				
R-квадрат	0,9813				
Нормированный R-квадрат	0,9720				
Стандартная ошибка	0,5911				
Наблюдения	10				
<i>Дисперсионный анализ</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	3	110,0600	36,6867	105,0089	0,000014
Остаток	6	2,0962	0,3494		
Итого	9	112,1563			
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>
Y-пересечение	0,8926	10,7295	0,0832	0,9364	-25,3616
Переменная X 1	3,1098	0,1844	16,8628	0,0000	2,6586
Переменная X 2	0,9171	0,0870	10,5406	0,0000	0,7042
Переменная X 3	-49,5064	23,0438	-2,1484	0,0753	105,8927

Таблица М.3 – Результаты регрессионного анализа для степенной формы зависимости

<i>Регрессионная статистика</i>					
1	2	3	4	5	6
Множественный R	0,9970				
R-квадрат	0,9941				

Нормированный R-квадрат	0,9911				
Стандартная ошибка	0,0034				
1	2	3	4	5	6
Наблюдения	10				
Дисперсионный анализ					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	3	0,0117	0,0039	334,2216	0,0000005
Остаток	6	0,0001	0,0000		
Итого	9	0,0118			
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>
Y-пересечение	0,1193	0,1948	0,6126	0,5626	-0,3572
Переменная X 1	0,5891	0,0196	30,0453	0,0000	0,5411
Переменная X 2	0,6112	0,0318	19,2333	0,0000	0,5334
Переменная X 3	-0,2180	0,0487	-4,4748	0,0042	-0,3373

Анализ представленной в таблицах М.2 и М.3 регрессионной статистики позволяет сделать следующие выводы о статистической значимости построенных зависимостей:

1. Нормированный коэффициент детерминации для первой зависимости меньше, чем для второй (0,9720 и 0,9911). Его статистическая значимость для первой зависимости (анализируются значения  $F$  и Значимость  $F$ ) ниже, чем для второй (105 и 334; 0,000014 и 0,0000005). Таким образом, по показателю коэффициента детерминации и его значимости вторая зависимость лучше отражает действительность, так как позволяет объяснить 99,11% вариации товарной продукции.

2.  $T$ -статистика для коэффициентов регрессионного уравнения у первой зависимости ниже, чем у второй. Более того, у первой зависимости  $t$ -статистика для фактора 3 (доля персонала с высшим образованием) меньше критического значения ( $p=0,0753 > 0,05$ ), что говорит о

незначимости данного фактора с точки зрения влияния на величину товарной продукции. Во второй зависимости этот фактор значим ( $p=0,0042 < 0,05$ ). Таким образом, по показателям  $T$ -статистики для коэффициентов регрессионного уравнения вторая зависимость лучше отражает действительность.

Вывод: гипотеза о том, что уровень товарной продукции предприятия определяется величиной остаточной стоимости ОПФ, численностью ППП и долей персонала с высшим образованием подтверждается. Для описания существующей на предприятии зависимости между величиной товарной продукции и её факторами лучше использовать регрессионную зависимость степенной формы.

Таким образом, зависимость между уровнем товарной продукции предприятия и величиной остаточной стоимости ОПФ, численностью ППП и долей персонала с высшим образованием имеет следующий вид:

$$\hat{Y} = \exp(0,1193) \times \hat{X}_1^{0,5891} \times \hat{X}_2^{0,6112} \times \hat{X}_3^{-0,2180} . \quad (\text{П.1})$$

Вывод: в результате проведённого нами регрессионного анализа установлено, что рост величины остаточной стоимости ОПФ на 1 п.п. вызывает рост величины товарной продукции на 0,5891 п.п., численности ППП – на 0,6112 п.п., доли персонала с высшим образованием – на -0,2180 п.п. соответственно.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

### Пример мероприятий, предлагаемых в проектной главе дипломной работы

#### Снижение затрат предприятия путём передачи на аутсорсинг обслуживающих хозяйств предприятия

Анализ затрат предприятия на содержание транспортного хозяйства и участка благоустройства и быта, проведенный во второй главе показал, что доля затрат транспортного хозяйства в общей сумме затрат предприятия в 2013 году составляла 1,42% (15749,7 млн. руб.), доля затрат на содержание УБиБ – 0,05% (505,9 млн. руб.). Оценим целесообразность их передачи на аутсорсинг.

#### *Оценка целесообразности передачи на аутсорсинг функций транспортного хозяйства предприятия.*

Для оценки целесообразности передачи транспортного хозяйства на аутсорсинг необходимо решить следующие задачи:

- изучить рынок аутсорсинга транспортных услуг;
- сравнить затраты предприятия на содержание собственного транспортного хозяйства с расходами на услуги аутсорсинга.

Транспортные услуги в городе X представляют такие компании как БЭЛЕКС-ЛОГИСТИК, MARK TRANS TREND, ОДО «Белаварпромтранс», ОДО «А-Курс», а также большое количество индивидуальных предпринимателей. Все компании предоставляют широкий спектр услуг – от региональных до крупногабаритных международных перевозок, страхование груза при грузоперевозке в случае необходимости. В результате проведенного анализа услуг, оказываемых транспортными компаниями города X, было установлено, что, как правило, цена аренды автомобиля включает в себя расходы на ГСМ, оплату экипажа и страховку. Во всех компаниях, предоставляющих такие услуги, установлен определенный суточный километраж – от 20 до 300 км, превышение которого оплачивается дополнительно.

Затраты предприятия на содержание транспортного хозяйства складываются из затрат на ГСМ, амортизацию автомобилей, затрат, связанных

с обслуживанием и ремонтом автомобилей, расходов на оплату труда водителей и обслуживающего персонала и затрат на содержание цехов и гаражей (см. таблицу Н.1).

Тарифы на услуги транспортных компаний включают в себя: ГСМ (из расчета 300 км в сутки, услуги экипажа), страхование автомобилей, страхование жизни и здоровья пассажиров, техническое обслуживание и предоставление подменного автомобиля. В случае превышения 300 км/сутки каждый последующий километр оплачивается из расчета 12000 за 1 км.

Стоимость услуг аутсорсера рассчитывалась исходя из 8-часового рабочего дня при 5-дневной рабочей неделе. Стоимость 1-го километра составляет в среднем 18000 руб. Определим экономическую целесообразность аутсорсинга транспортного хозяйства предприятия.

Сравнительный анализ затрат предприятия на содержание собственного транспортного хозяйства и стоимости аутсорсинга представлен в таблице Н.1.

Таблица Н.1 – Сравнительный анализ затрат предприятия на содержание собственного транспортного хозяйства и стоимости аутсорсинга

Затраты предприятия на содержание транспортного хозяйства		Расходы предприятия при передаче транспортного хозяйства на аутсорсинг	
Цеховая себестоимость, млн. руб.	13136,6	Стоимость услуг аутсорсера, млн. руб./год	4626,8
- транспортный цех	7075,2		
- железнодорожный цех	6061,4	Железнодорожный цех, млн. руб.	6061,4
Затраты транспортно-технологического отдела, млн. руб.	2613,1	Дополнительные затраты, млн. руб.	870,2
Итого, млн. руб.	15749,7	Итого, млн. руб.	11558,4
<b>Экономический эффект</b>			
4191,3 млн. руб.			

Примечание – Разработано автором.

Таким образом, на основе полученных нами результатов можно сделать вывод о целесообразности передачи транспортного хозяйства (исключая железнодорожный цех) предприятия на аутсорсинг (рисунок Н.1). Кроме снижения затрат на 4191,3 млн. руб., предприятие получит такие пре-

имущества как: возможность сконцентрироваться на основной деятельности; повышение качества услуг, предоставление обновленного автопарка компанией-аутсорсером, надежность и стабильность, отсутствие зависимости от болезней или увольнения работников.

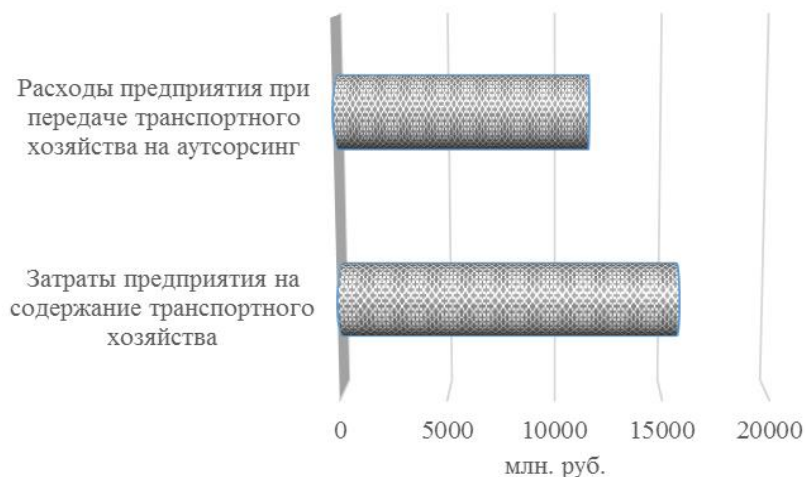


Рисунок Н.1 – Результаты передачи на аутсорсинг транспортного хозяйства Предприятия

Примечание – Разработано автором.

Далее проведем оценку рисков передачи транспортного хозяйства Предприятия на аутсорсинг, используя методику оценки рисков, рассмотренную в первой главе работы. Результаты оценки представлены в таблице Н.2.

Таблица Н.2 – Оценка степени управляемости процессами аутсорсинга транспортного хозяйства Предприятия

Критерий	Значение	Комментарий
Оценка производственного риска ( $P$ ), балл.	4	Диапазон шкалы значений оценки производственного риска – от 1 до 12 баллов; шаг изменения – один балл. Критерии оценки производственного риска и его значения приведены в таблице 1.7.
Оценка квалификации поставщика ( $T$ )	10	В рамках данной методики диапазон шкалы значений данного показателя- от 1 до 12 баллов; шаг изменения – 1 балл. Критерий оценки данного показателя и его значения приведены в таблице 1.8.

Оценка риска возможного появления несоответствий ( <i>A</i> )	0,626	Модель определения оценки вероятности возникновения несоответствий в процессе аутсорсинга представлена на рис.1.6 и в табл. 1.9.
Оценка влияния аутсорсинга на качество конечной продукции ( <i>R</i> )	4	Диапазон шкалы значений оценок составляет от 1 до 9 баллов, шаг изменения – 1 балл. Критерии поэтапной оценки влияния аутсорсинга на качество конечной продукции приведены в табл. 1.10
Степень управления процессами аутсорсинга ( <i>Y</i> )	4,626	В рамках данной методики минимальное значение составляет –2 балла, максимальное значение +13 баллов. Характеристика степени управления аутсорсингом приведена в табл. 1.11.

Примечание – Разработано автором.

Таким образом, транспортное хозяйство по критерию оценки *P* получает 4 балла, а по критерию квалификации поставщика в сумме 10 баллов, так как на базе рассмотренных нами предприятий нет сотрудников, зарегистрированных в органе по сертификации персонала с международной аккредитацией. При передаче на аутсорсинг транспортного хозяйства Предприятия риски возможного появления несоответствия равны 0,626. Это значит, что предприятие получит высококвалифицированные услуги при среднем уровне риска.

Проанализировав степень управления процессами аутсорсинга, можно сделать выводы о том, что при передаче на аутсорсинг транспортного хозяйства степень управления аутсорсингом будет средняя, характеризующаяся мониторингом промежуточных контрольных точек субподрядчиком своих обязательств по договору.

#### ***Оценка целесообразности передачи на аутсорсинг функций участка благоустройства и быта предприятия.***

Поскольку предприятие стремится к минимизации затрат, но не в ущерб операционной деятельности и текущим технологическим процессам, профессиональная уборка помещений силами сторонних специалистов выглядит максимально органично, поскольку для неё характерна максимальная эффективность при рациональном расходе денежных средств.

Аутсорсинг услуг клининга позволяет получить высокий результат без необходимости вникать в тонкости организации работ по уборке и техническому обслуживанию зданий, покупки средств для уборки, их доставки и учета. Кроме того, полностью отсутствуют проблемы, связанные с отпусками и больничными. В клининговой компании, которой передают эти

функции, есть все необходимое для выполнения работ: специалисты, оборудование, инвентарь, химические вещества и расходные материалы. Такой подход обеспечивает рациональное распределение времени, людских и других внутренних ресурсов компании, и позволяет уделить максимум сил и внимания основной деятельности.

Кроме очевидных плюсов, имеются некоторые негативные факторы при выборе такой формы сотрудничества. К минусам можно отнести слабую возможность контроля работы аутсорсеров со стороны руководителя компании; присутствие посторонних сотрудников, что может отрицательно сказаться на конфиденциальности; невозможность заранее проверить профессиональный уровень исполнителей и некоторые другие нюансы, которые нужно учесть при принятии решения о сторонних услугах.

В результате проведенного анализа можно сделать выводы о том, что аутсорсинг процессов клининга и благоустройства привлекательнее, чем собственная служба по благоустройству и быту. Далее оценим экономическую целесообразность передачи функций участка благоустройства и быта Предприятия на аутсорсинг. Для этого следует решить две задачи:

- изучить предложения на рынке аутсорсинга процессов клининга и благоустройства;
- провести сравнительную оценку эффективности передачи процессов клининга и благоустройства на аутсорсинг с собственными затратами предприятия на содержание участка благоустройства и быта.

Аутсорсинг услуг клининга в городе Х представляют такие компании как ЧУП «Профессиональная уборка», УП «Комфорт в кубе» и др.

УП «Комфорт в кубе» оказывает широкий спектр услуг по уборке и благоустройству территорий, в том числе:

- влажная уборка (мытьё полов, чистка мягкой мебели, протирка дверных проемов, протирка светильников, зеркал и иных поверхностей);
- удаление пыли (протирка столов, полок, тумбочек, очистка ручек дверей, очистка проемов и подоконников, удаление пыли с подлокотников и крестовин стульев);
- мойка окон (очищение стекла от загрязнений и пыли, чистка стекла, влажная мойка рамы окна, мытьё отливов, откосов, резинок, пазов, удаление влаги со стекла и рамы);
- вывоз мусора (сбор и удаление мусора с территории объекта);

– дополнительные услуги, связанные с обслуживанием и поддержанием инфраструктуры здания (мойка окон, мойка фасадов, уход за камнем, уход за линолеумом, химчистка ковров, вывоз мусора, вывоз снега, разработка, внедрение и поддержание систем грязезащиты, дезинфекция, дезинсекция, дератизация, пополнение расходных материалов для туалетных комнат);

- благоустройство территории, покос травы и обрезка кустарников;
- ландшафтный дизайн и озеленение.

Конкретное время для проведения работ выбирается с учетом пожеланий заказчика.

Сравнительный анализ затрат предприятия на содержание участка благоустройства и быта и затрат предприятия при передаче процессов клининга и благоустройства на аутсорсинг представлен в таблице Н.3.

Таблица Н.3 – Сравнительный анализ затрат предприятия на содержание УБиБ и расходов предприятия при передаче процессов клининга и благоустройства на аутсорсинг

Собственные затраты предприятия на содержание УБиБ		Расходы предприятия при передаче процессов клининга и благоустройства на аутсорсинг	
Расходы на оплату труда, млн. руб./год.	386,4	Стоимость услуг уборки помещений, млн. руб./год, млн. руб.	75,9
Расходы на спец. одежду, обувь, охрану труда, млн. руб./год.	16,5	Стоимость услуг уборки территории предприятия, млн. руб./год, млн. руб.	204,5
Расходы на содержание и эксплуатацию хоз. инвентарь, млн. руб.	24,1		
Расходы на хоз. средства, млн. руб.	7,5	Стоимость услуг благоустройства территории предприятия, млн. руб./год, млн. руб.	108,9
Прочее, млн. руб.	68,0		
Итого, млн. руб.	505,9	Итого, млн. руб.	389,3
<b>Экономический эффект</b>			
116,6 млн. руб.			

Примечание – Разработано автором.

Таким образом, передача на аутсорсинг процессов клининга и благоустройства для предприятия является экономически целесообразной (см.

рисунок Н.2). Величина ожидаемого экономического эффекта составляет 116,6 млн. руб. Кроме того, реализация данного мероприятия позволит снизить и фиксировать затраты на обслуживание здания; продлить срок жизни мебели и оборудования; повысить привлекательность организации в глазах сотрудников и клиентов; обеспечить и поддерживать высокий статус организации.

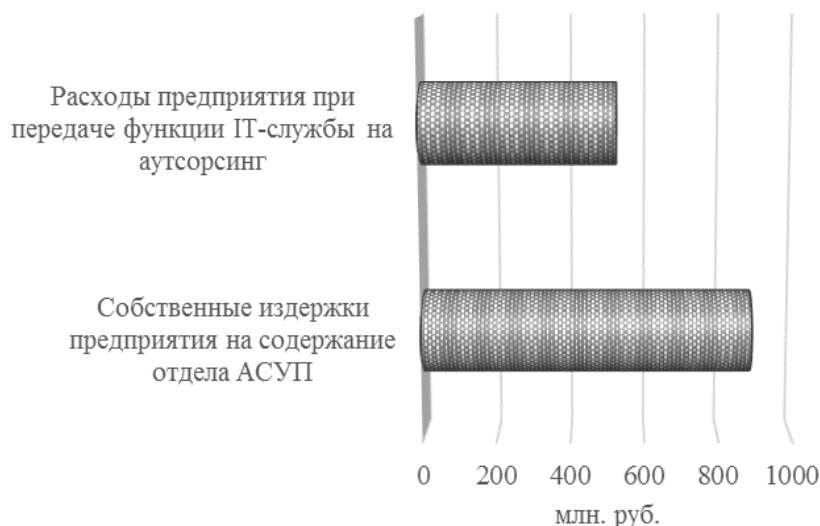


Рисунок Н.2 – Результаты передачи на аутсорсинг функций IT-службы предприятия

Примечание – Разработано автором.

Проведем оценку рисков передачи процессов клининга и благоустройства на аутсорсинг, используя рассмотренную в первой главе данной дипломной работы методику. Результаты оценки представлены в таблице Н.3.

Таблица Н.3 – Оценка степени управляемости процессами аутсорсинга функций УБиБ Предприятия

Критерий	Значение	Комментарий
А	1	2
Оценка производственного риска (P), балл.	3	Диапазон шкалы значений оценки производственного риска – от 1 до 12 баллов; шаг изменения – один балл. Критерии оценки производственного риска и его значения приведены в таблице 1.7.

Оценка квалификации поставщика ( <i>T</i> )	12	В рамках данной методики диапазон шкалы значений данного показателя- от 1 до 12 баллов; шаг изменения – 1 балл. Критерий оценки данного показателя и его значения приведены в таблице 1.8.
Оценка риска возможного появления несоответствий ( <i>A</i> )	0,14	Модель определения оценки вероятности возникновения несоответствий в процессе аутсорсинга представлена на рис.1.6 и в табл. 1.9.
Оценка влияния аутсорсинга на качество конечной продукции ( <i>R</i> )	3	Диапазон шкалы значений оценок составляет от 1 до 9 баллов, шаг изменения – 1 балл. Критерии поэтапной оценки влияния аутсорсинга на качество конечной продукции приведены в табл. 1.10
Степень управления процессами аутсорсинга ( <i>Y</i> )	3,14	В рамках данной методики минимальное значение составляет –2 балла, максимальное значение +13 баллов. Характеристика степени управления аутсорсингом приведена в табл. 1.11.

Примечание – Разработано автором.

Таким образом, УБиБ по критерию оценки *P* получает 3 балла, а по критерию квалификации поставщика 12 баллов, так как данный процесс предполагает разработку технологических процессов производства. По критерию квалификации поставщика данный вид деятельности получает 12 баллов, так как аутсорсинг процессов клининга и благоустройства очень развит в нашей стране, многие компании, представленные на рынке услуг, имеют опыт работы в отношении данного процесса аутсорсинга, имеют положительные отзывы от потребителей. При передаче на аутсорсинг процессов клининга и благоустройства риски возможного появления несоответствия равны 0,14, т.е. предприятие получит высококвалифицированные услуги при низком уровне риска. Риск влияния аутсорсинга на качество конечной продукции отсутствует, поскольку передаваемое на аутсорсинг подразделение не оказывает влияние на качество конечной продукции.

Проанализировав степень управления процессами аутсорсинга, можно сделать выводы о том, что при передаче на аутсорсинг процессов клининга и благоустройства степень управления аутсорсингом будем низкая, характеризуемая периодическим мониторингом исполнения аутсорсером основных ключевых параметров контракта.

В результате проведенного анализа эффективности передачи обслуживающих хозяйств Предприятия на аутсорсинг можно сделать следующие выводы:

1. При передаче на аутсорсинг функций транспортного хозяйства величина ожидаемого экономического эффекта составит 4191,3 млн. руб., в том числе за счет сокращения затрат на содержание собственного штата работников. При этом существенно сократится документооборот, предприятие получит доступ к профессиональным знаниям, решит проблемы нарушений трудовой дисциплины. Предприятие получит высококвалифицированные услуги при среднем уровне риска появления сбоев в процессе аутсорсинга. Степень управления аутсорсингом будет средняя, характеризующаяся мониторингом промежуточных контрольных точек субподрядчиком своих обязательств по договору.

2. При передаче на аутсорсинг процессов клининга и благоустройства величина ожидаемого экономического эффекта составит 116,6 млн. руб., в первую очередь за счет сокращения затрат на содержание собственного штата работников. При этом существенно сократятся нарушения трудовой дисциплины. Предприятие получит высококвалифицированные услуги, так как аутсорсинг процессов клининга и благоустройства очень развит в нашей стране, многие компании, представленные на рынке услуг, имеют опыт работы в отношении данного процесса аутсорсинга, имеют положительные отзывы от потребителей. Вероятность появления сбоев в процессе аутсорсинга, вызванном сложностью технологических процессов на предприятии и квалификацией аутсорсера, очень низкая. Необходимость управления аутсорсингом со стороны Предприятия будет низкая.

Все вышесказанное указывает на экономическую целесообразность передачи на аутсорсинг рассмотренных обслуживающих хозяйств предприятия.

## ПРИЛОЖЕНИЕ П

### АКТ О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

УТВЕРЖДАЮ

Директор (главный инженер)

(Наименование предприятия)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

место печати

\_\_\_\_\_   
подпись, Ф.И.О.

#### А К Т

**о принятии к внедрению результатов дипломной работы гр. УП-51 гуманитарно-экономического факультета ГГТУ им. П.О.Сухого Якименко Ирины Ивановны на тему «Совершенствование оперативного управления сборочным производством (на примере ....)»**

1. По рекомендации дипломного проекта приняты к внедрению следующие нормативы по совершенствованию оперативного управления сборочным производством:

1.1. состав машинокомплекта (т.е. условное количество каждого наименования деталей на единый машинокомплект);

1.2. среднесуточный выпуск изделий по плану;

1.3. производственный цикл изготовления партии деталей;

1.4. нормативный размер партии деталей.

2. Для определения оптимального размера партии деталей принят к внедрению (внедрен) расчетно-аналитический метод.

3. Принята к внедрению система непрерывного оперативно - производственно-го планирования, главные элементы которой следующие: единая планово-учетная единица – условный машинокомплект для всех производственных подразделений; единый сквозной график производства для всех подразделений завода (цеха).

4. Внедрена единая накладная для передачи предметов производства на склады, в сборочный корпус, с участка на участок и циклическая инвентаризация незавершенного производства. Экономический эффект от внедрения разработанных рекомендаций составил 1128,4 тыс. руб. исходя из

следующих расчетов: рост прибыли за счет роста объема производства продукции; снижение себестоимости выпускаемой продукции, непроизводительных расходов, потерь рабочего времени, сокращение остатков нормируемых оборотных средств, потерь от брака.

Начальник планово-экономического  
отдела

Начальник ОАСУ



СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамов, В. Управление конкурентоспособностью экономических систем / В. Абрамов // Маркетинг. – 2004. – №5. – С. 19-24.
2. Адаева, Т.Ю. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия (на примере машиностроительного производства): автореф. ... дис. канд. экон. наук: 08.00.28 / Т.Ю. Адаева; Пензенский государственный университет. – Пенза, 1999. – 19 с.
3. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
4. Академия рынка: Маркетинг / А. Дайан [и др.]; под науч. ред. А.Г. Худокормова; пер. с фр. – М.: Экономика, 1993. – 572 с.
5. Александрович, Я.М. Методологические подходы к разработке программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006-2010 гг. / Я.М. Александрович // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2004. – №7. – С. 6-12.
6. Алексейчева, Е.Ю. Повышение конкурентоспособности пивоваренных предприятий: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.Ю. Алексейчева. – М., 2000. – 145 с.
7. Андреева, Е.А. Анализ развития экспорта сельскохозяйственного сырья и продовольствия Беларуси / Е.А. Андреева // Вес. Нац. акад. наук Беларуси. Серия аграрных наук. – 2005. – №5. – С. 12-14.
8. Анохин, В.А. Методологические основы разработки комплексной технологии управления производственно-хозяйственными системами: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.А. Анохин. – Ниж. Новгород, 1992. – 146 с.
9. Беларусь в цифрах. Уровень жизни // Министерство статистики и анализа Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by/homep/ru/indicators/uroven.php>. – Дата доступа: 5.05.2007.
10. Беларусь и страны мира (статистический справочник) / редкол.: В.И. Зиновский [и др.]. – Минск: Министерство статистики и анализа Республики Беларусь, 2005. – 128 с.