**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**К КУРСОВОЙ РАБОТЕ ПО ДИСЦИПЛИНЕ   
«Стратегический и операционный анализ»**

**Цель курсовой работы**: закрепление полученных знаний в практике принятия управленческих решений, приобретение умений и навыков самостоятельного использования инструментов определения экономических и финансовых стратегий предприятия.

В результате выполнения курсовой работы студенты будут уметь:

* Мыслить стратегически – анализируя стратегическую деятельность в компаниях, студенты поймут, что требуется для анализа, выбора и реализации стратегии
* Понимать концепции, теоретические идеи и эмпирические результаты, составляющие основу исследования и практического применения стратегического менеджмента
* Уметь применять инструменты стратегического анализа с целью обоснования целей и задач финансовой службы в компании
* Уметь выполнять финансовое обоснование стратегических решений в компании
* Связывать финансовые решения в компании с ее стратегическими целями и уметь предлагать финансовые решения, соответствующие стратегическим целям компании
* Уметь определять стратегии компании на основе анализа финансовой отчетности

Курсовая работа состоит из 2 глав (разделов):

Раздел 1. Стратегический анализ деятельности компании. Выявление факторов дальнего и ближнего окружения (внешняя среда). Внутренние факторы, влияющие на деятельность компании.

Раздел 2. Финансовый анализ деятельности компании как инструмент стратегического анализа компании

**Работа выполняется по предприятию, на котором работает студент. Допускается использовать для выполнения работы крупную промышленную компанию, имеющее публичную отчетность и хорошее освещение своей деятельности в публичной среде.**

**ВНИМАНИЕ. В СООТВЕТСТВИИ С ПРОФИЛЕМ ПРОГРАММЫ СЛЕДУЕТ ВЫБИРАТЬ ПРЕДПРИЯТИЕ ИЗ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ. Данный материал войдет в содержание выпускной работы, поэтому к выбору предприятия следует подойти ответственно. ТРАНСПОРТ, ТОРГОВЛЯ, СТРОИТЕЛЬСТВО, УСЛУГИ – ПОДХОДЯТ С ОГРАНИЧЕНИЯМИ, ПОЭТОМУ ПРОШУ В ЭТОМ СЛУЧАЕ СВЯЗАТЬСЯ С ПРОСВИРИНОЙ И.И.**

**ТРЕБОВАНИЯ**

**к содержанию курсовой работы по дисциплине «Финансовая стратегия предприятия»**

1. Самостоятельное определение структуры и подвопросов в исследуемой теме.
2. Самостоятельное составление списка литературы, количество использованных источников – не менее 25.
3. Отражение современного состояния исследуемого вопроса.
4. Обязательное использование примеров из современной российской и зарубежной практики, содержащих управленческие решения, связанные с разработкой стратегий финансирования.
5. **Использование в первую очередь рекомендованных источников и ресурсов Интернета. Используйте также статьи из профессиональных журналов, прежде всего актуальные (2019-2021 гг.).**
6. Наличие ссылок на использованный материал (на цитаты, понятия и определения, цифры, модели, формулы, классификации и т.д.)
7. Наличие практических расчетов, связанных с темой курсовой работы, по материалам реального предприятия, а также рекомендации о целесообразности применения различных стратегий управления финансированием деятельности предприятия.
8. Объем – 35-50 страниц текста стандартного оформления.
9. Срок сдачи курсовой работы – до начала сессии, на которой предусмотрен экзамен по дисциплине.

Оформление работы – в строгом соответствии с Методическими указаниями кафедры <http://hsem.susu.ru/aaa/studentu/standartyi-oformleniya/>

**СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ПРОЕКТА**

**Раздел 1. Стратегический анализ деятельности компании. Выявление внешних бизнес-рисков.**

**Цель раздела**: получить навыки применения инструментов стратегического анализа компании по этапам, указанным в таблице:

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип инструмента** | **Содержание инструмента** |
| *PEST-анализ  (Табл. 1)* | Определение основных факторов макросреды организации и определение их влияния на долгосрочное развитие организации |
| *Анализ отраслевого окружения (Табл. 2)* | Оценка общей ситуации в отрасли, определение типа рынка |
| *Анализ «пяти сил» М. Портера (Табл. 3)*  *Оценка рыночных рисков  (Табл. 4)* | Оценка уровня конкуренции в отрасли  Оценка рисков, проистекающих от различных субъектов рынка (конкуренты, поставщики, покупатели) |
| *SWOТ-анализ (Табл. 5)* | Выявление сильных и слабых сторон организации (внутренней среды), оценка ее возможностей и потенциальных угроз со стороны внешней среды. Сопоставление основных факторов и разработка на их пересечении возможных направлений развития организации, использующих сильные стороны для защиты от угроз, а возможности для усиления слабых сторон. |

**Таблица 1**

**Анализ внешней среды компании (STEEP-анализ)**

**Воспользуйтесь электронной таблицей для выполнения этого задания (прилагается в Эл. ЮУрГУ).**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Группы факторов** | **События и факторы** | **Угроза (-)** | **Возможность (+)** | **Вес**  **(сумма=100)** | **Вероят-ность (от 1 до 10, но выше 6)** | **Сила (вес\*веро-ятность)** |
| **Экономические** |  | -1 |  |  |  |  |
|  |  | 1 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Итого** | | | | | |  |
| **Социальные и культурные** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Итого** | | | | | |  |
| **Итого** | | | | | |  |
| **Политические и правовые** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Итого** | | | | | |  |
| **Технологические** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | **Итого** |  |
| **Экологические** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Итого** | | | | | |  |
| **Всего (-)** | | | | | |  |
| **Всего (+)** | | | | | |  |

**Таблица 2**

**Типы рынка** (Grant, 2002)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Совершенная конкуренция** | **Олигополия** | **Монополия** |
| **Концентрация** | Много фирм | Мало фирм | Одна фирма |
| **Входные  и выходные барьеры** | Барьеров нет | Значительные барьеры | Высокие барьеры |
| **Дифференциация продукции** | Однородная продукция | Потенциал для дифференциации продукции | |
| **Информация** | Совершенные информационные потоки | Неполная информированность | |

**Таблица 3**

****

Модель «5 сил Портера»

Таблица 4

**Оценка рыночных рисков**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Группа факторов** | **Риск (описание)** | **Вероятность наступления** |
| 1. | **Конкуренты** |  |  |
|  | Конкурент 1 |  |  |
|  | Конкурент 2 |  |  |
|  | Конкурент 3 |  |  |
| 2. | **Поставщики** |  |  |
|  | Поставщик 1 |  |  |
|  | Поставщик 2 |  |  |
|  | Поставщик 3 |  |  |
|  |  |  |  |
| 3. | **Покупатели** |  |  |
|  | Покупатель 1 |  |  |
|  | Покупатель 1 |  |  |
|  | Покупатель 1 |  |  |

Таблица 5

SWOT-анализ

**Воспользуйтесь электронной таблицей для выполнения этого задания (прилагается в Эл. ЮУрГУ).**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы факторов | События и факторы | Вес  (сумма= 100) | Оценка (вероят-ность) (выше 6) | Сила влияния  (вес х вероятность) |
| ВОЗМОЖНОСТИ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Итого | | | |  |
| УГРОЗЫ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Итого | | | |  |
| Итого | | | |  |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Итого | | | |  |
| СЛАБЫЕ СТОРОНЫ |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Итого | | | |  |
| Сильные стороны + Возможности | | | |  |
| Слабые стороны + Угрозы | | | |  |

**В помощь при проведении анализа дальнего окружения (макросреды)**

**(из книги Ю.В. Бабановой)**

**Политико-правовые факторы:**

1. Какие политические события и как могут повлиять на изменение емкости рынка?

2. Какова общая направленность политических действий государственной власти (поддержка отрасли или препятствие ее развитию)?

3. Какие политические действия могут изменять сложность работы в отрасли в прогнозируемом периоде?

4. Какое законодательство определяет работу отрасли и как оно изменяется (тенденции и перспективы)?

5. Как влияет экологическое законодательство на развитие отрасли?

6. Как влияет внешнеэкономическое законодательство на развитие отрасли?

7. Существуют ли общественные организации или социальные группы, способные оказывать влияние на отрасль?

8. Какие ограничения накладывает государство на отрасль (лицензии, сертификация работ и т.д.)

9. Позиция государства и населения по отношению к данному виду деятельности.

**Экономические факторы:**

1. Какой уровень инфляции прогнозируется и как он повлияет на изменение емкости рынка в денежном эквиваленте и в натуральных единицах?

2. Каковы тенденции совокупного спроса в рамках горизонта планирования?

3. Какова динамика среднедушевого дохода населения и как это влияет на отрасль?

4. Какова динамика среднедушевого потребления продукта исследуемой отрасли?

5. Какова динамика изменения потребностей общества в целом; для отрасли?

6. Какой уровень жизни населения прогнозируется? Как это повлияет на емкость рынка?

7. Какова привлекательность отрасли для инвесторов?

8. Каков уровень цен на ресурсы для данного вида деятельности?

9. На какой стадии делового цикла находится экономика государства, мира? Как это может повлиять на отрасль?

10. Каковы тенденции объема валового национального продукта?

11. Каков уровень безработицы в стране и как это влияет на снижение одних потребностей и появление других?

12. Каков уровень безработицы в отрасли с точки зрения подбора кадров и как это влияет на ее развитие?

13. Каковы тенденции изменения процентной ставки по потребительским кредитам/кредитам для бизнеса (рост/снижение платежеспособного спроса в отрасли)?

14. Какое влияние на отрасль оказывает курс национальной валюты, какова прогнозируемая динамика его изменения?

15. Какова конкурентная среда в экономике в целом?

16. Каковы особенности налоговой среды для данной отрасли?

17. К какой категории (малая, средняя, крупная) относится организация? Каковы перспективы развития данных организационно-правовых форм в отрасли, и какие правовые условия развития рынка это создает (угрозы и возможности)?

**Социо-культурные факторы:**

1. Какова идеология общества и как она влияет на изменение емкости рынка?

2. Какова демографическая структура населения и как она сказывается на развитии отрасли?

3. Каков существующий стиль жизни и тенденции его изменения?

4. Определите обычаи и привычки населения, способствующие и препятствующие развитию емкости рынка.

5. Менталитет населения и его влияние на отрасль.

6. Каков уровень социальной мобильности населения и его влияние на отрасль?

7. Активность потребителей: уровень, тенденции, влияние на отрасль.

8. Вкусы и предпочтения потребителей в целом.

9. Какие изменения социальной среды будут способствовать (мешать) реализации стратегии организации?

10. Как повышение общего уровня знаний населения (знание законов, прав и обязанностей работодателей) может повлиять на отрасль?

**Технологические факторы:**

1. Каковы государственные затраты на развитие технологий в данной сфере деятельности?

2. Каков прогноз научно-технических тенденций в государстве и мире?

3. Каковы тенденции технологического развития отрасли?

4. Существуют ли возможности финансирования научно-технического развития данной сферы?

5. Обеспечивается ли защита интеллектуальной собственности и как это влияет на отрасль?

6. Скорость обновления товарного ряда в отрасли и смежных отраслях?

7. Скорость разработки и внедрения новых технологий и источники идей в отрасли?

8. Наличие на рынке новых программных продуктов для повышения эффективности управленческой (производственной, сервисной и т.д.) деятельности.

9. Определите возможности отрасли применить новые научно-технические решения (использование господдержки) и их воздействие на текущую деятельность организаций в отрасли?

**Раздел 2. Финансовый анализ деятельности компании как инструмент   
стратегического анализа компании**

**Цель раздела**: выявление признаков стратегии компании по данным финансовой отчетности.

**2.1. Подготовка информации для финансового анализа.**

По результатам анализа финансовой отчетности необходимо сделать вывод о структуре и динамике капитала и активов компании, изменении финансовых коэффициентов и ответить на вопрос: О какой стратегии компании свидетельствуют данные финансовой отчетности?

**К более обоснованным выводам можно прийти, если:**

1. **выполнять задание за более длительный период (3-4 года).**
2. **приводить сравнение со среднеотраслевыми показателями, а также показателями конкурентов.**

**Таблица 1**

**Аналитический баланс  
компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ за** **20\_\_\_-20\_\_\_ гг.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья | В тыс. руб. | | | Прирост, % | |
|  | 31.12.\_\_ | 31.12.\_\_ | 31.12.\_\_ | 20\_\_ к 20\_\_ | 20\_\_ к 20\_\_ |
| **1. Внеоборотные активы** |  |  |  |  |  |
| 1.1. основные средства |  |  |  |  |  |
| 1.2.долгосрочные финансовые вложения |  |  |  |  |  |
| 1.3.НМА |  |  |  |  |  |
| 1.4.прочие |  |  |  |  |  |
| **2.Оборотные активы** |  |  |  |  |  |
| 2.1.сырье и материалы |  |  |  |  |  |
| 2.2.незавершенное пр-во |  |  |  |  |  |
| 2.3.готовая продукция |  |  |  |  |  |
| 2.4.дебиторская задолженность |  |  |  |  |  |
| 2.5. денежные средства |  |  |  |  |  |
| 2.6. прочие оборотные активы |  |  |  |  |  |
| **3. Капитал и резервы** |  |  |  |  |  |
| 3.1. уставный капитал |  |  |  |  |  |
| 3.2. добавочный капитал |  |  |  |  |  |
| 3.3. прибыль и резервы |  |  |  |  |  |
| **4. Долгосрочные обязательства** |  |  |  |  |  |
| **5. Краткосрочные обязательства, всего** |  |  |  |  |  |
| 5.1. краткосрочные кредиты |  |  |  |  |  |
| 5.2. кредиторская задолженность и прочие краткосрочные обязательства |  |  |  |  |  |
| **Итог (валюта) баланса (1+2=3+4+5)** |  |  |  |  |  |
| Величина чистых активов |  |  |  |  |  |
| Величина оборотного капитала (собственных оборотных средств) |  |  |  |  |  |

**Таблица 2**

**Отчет о финансовых результатах**

**компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_за 20\_\_-20\_\_ гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 20\_\_ г. | 20\_\_ г. | Прирост, % |
| Выручка |  |  |  |
| Себестоимость продаж |  |  |  |
| **Валовая прибыль (убыток)** |  |  |  |
| Коммерческие расходы |  |  |  |
| Управленческие расходы |  |  |  |
| **Прибыль (убыток) от продаж** |  |  |  |
| Доходы от участия в других организациях |  |  |  |
| Проценты к получению |  |  |  |
| Проценты к уплате |  |  |  |
| Прочие доходы |  |  |  |
| Прочие расходы |  |  |  |
| **Прибыль (убыток) до налогообложения** |  |  |  |
| Текущий налог на прибыль |  |  |  |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) |  |  |  |
| Изменение отложенных налоговых обязательств |  |  |  |
| Прочее |  |  |  |
| **Чистая прибыль (убыток)** |  |  |  |
| Дивиденды начисленные |  |  |  |
| Нераспределенная прибыль |  |  |  |

**2.2. Анализ финансовых коэффициентов компании по методике   
Standard & Poor’s.**

**По результатам этого анализа необходимо сделать выводы об уровнях и динамике основных коэффициентов. Выявить проблемные зоны предприятия и сделать соответствующие выводы.**

**Таблица 3**

**Показатели для стратегического финансового анализа   
компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ в 2015-2016 гг. (краткий анализ)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Показатель | Расчет | 2015 | 2016 | Измене-ние | Средне-отраслевой показатель |
| **Ликвидность бизнеса** | Быстрая ликвидность | **(Денежные средства+Дебиторская задолженность)/Кратко-срочные обязательства** |  |  |  |  |
| Текущая ликвидность | **Оборотные активы / Краткосрочные обязательства** |  |  |  |  |
| **Рентабельность бизнеса** | Коэффициент вклада  (доля маржинального дохода в выручке) | **Маржинальный доход / Выручка** |  |  |  |  |
| Маржа EBITDA | **EBITDA/Выручка,** в % |  |  |  |  |
| Рентабельность активов ROA, в % | **Прибыль от продажи**  / **Итого активы \*100** |  |  |  |  |
| Доходность собственного капитала ROE, в % | **Чистая прибыль**/  **Собственный капитал** \*100 |  |  |  |  |
| Рентабельность продаж по прибыли от продаж, % | **Прибыль от продажи** / **Выручка** \*100 |  |  |  |  |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли, % | **Чистая прибыль** / **Выручка** \*100 |  |  |  |  |
| **Финансовый риск бизнеса** | Доля заемного капитала в пассивах, % | (Долг.обяз.+Кратк. обяз.) / Итого пассивы (активы) |  |  |  |  |
| Долговая нагрузка (Долг / EBITDA) | **Обязательства** (*разд. 4 + разд. 5 Баланса*)/ **EBITDA** |  |  |  |  |
| Долговое покрытие (EBIT /проценты к уплате) | **EBIT** /**Сумма процентов к уплате** |  |  |  |  |
| **Показатели эффективности использования  оборотного капитала** | Оборотный (рабочий) капитал, тыс. руб. | **Оборотные активы** (*разд.2 Баланса*) *минус* **Краткосрочные обяз-ва** (*разд. 5 Баланса*) |  |  |  |  |
| Период оборота активов, кол-во оборотов в год | **Выручка / Активы** |  |  |  |  |
| Период оборота дебиторской задолженности, дней (ПОДЗ), дней | **Среднегодовая дебиторская задолженность** / **Выручка\*360** |  |  |  |  |
| Период оборота кредиторской задолженности, дней (ПОКЗ) | **Среднегодовая кредиторская задолженность** / **Выручка**\*360 |  |  |  |  |
| Длительность операционного цикла, **ОЦ,** дней | **Средняя величина оборотных активов** (*разд. 2 Баланса)* /**Выручка**)\***360** |  |  |  |  |
| Длительность финансового цикла, **ФЦ,** дней | **Операционный цикл** *минус* **Период оборота КЗ** |  |  |  |  |

**2.3. Анализ по модели Дюпона. Пирамида коэффициентов**



где A (Assets) – сумма активов,

S (Sales) – объем продаж (выручка),

EBIT – прибыль до уплаты процентов и налогов (допускается использовать прибыль от продажи)

ROA (рентабельность активов) = EBIT/А\*100

Факторный анализ финансовых коэффициентов по модели Дюпона

фирмы «K&M» за 3 года (пример условный)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель (фактор) | 2009 | 2010 | 2011 |
| Исходные данные | | | |
| Совокупные активы, тыс. руб. (среднегодовые) | 68562 |  |  |
| Основные средства | 35912 |  |  |
| Оборотные активы | 32650 |  |  |
| Выручка от продажи, тыс. руб. | 37500 |  |  |
| Прибыль до уплаты процентов и налогов, тыс.руб. | 4820 |  |  |
| Прибыль до налогообложения | 1560 |  |  |
| Проценты к уплате | 3260 |  |  |
| Факторы рентабельности | | | |
| Рентабельность активов, % | 4820/68562=7% |  |  |
| Рентабельность продаж, % | 4820/37500  =12,9 % |  |  |
| Оборачиваемость активов, раз | 37500/68562  =0,55 |  |  |
| **Двухфакторная модель** | **7%=12,9\*0,55** |  |  |

Вывод. Двухфакторная модель, рассчитанная на условных данных, показывает, что данная компания имеет **достаточно высокий уровень рентабельности продаж, но низкую оборачиваемость активов, что характерно для производственных предприятий**.

Далее необходимо анализировать изменение факторов в динамике, определить стратегическую позицию компании на матрице и ее изменение (рис. 1).

**Рис. 1. Матрица стратегических групп по стратегиям дифференциации/конкурирования   
по издержкам (модель Дюпона)**

**Пирамида коэффициентов производственной компании**

Источник: Управленческий учет: официальная терминология CIMA / пер. с англ. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. – 200 с.

Заполните Пирамиду коэффициентов для Вашей компании, выделите наиболее важные факторы, влияющие на рентабельность и оборачиваемость активов.

**Прибыль от продажи**

**Активы (использованный капитал)**

***Прибыль от продажи***

***Выручка от продажи***

***Выручка от реализации***

***Операционные активы***

Администра-

тивные затраты

Выручка от продажи

Маркетинго-

вые затраты

Выручка от продажи

Производствен-

ные затраты

Выручка от продажи

Финансовые

затраты

Выручка от продажи

Выручка от продажи

Оборотный капитал

Выручка от продажи

Постоянные активы

Затраты на материалы

Выручка от продажи

Затраты на оплату труда

Выручка от продажи

Накладные затраты

Выручка от продажи

Выручка от продажи

Дебиторы

Выручка от продажи

Запасы

Выручка от продажи

Кредиторы

Выручка от продажи

Денежные средства

**РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ**

|  |
| --- |
| **Раздел 1 «Стратегический анализ»** |
| **Основная литература**   1. Виханский О.С. Стратегический менеджмент. – М.: Экономистъ, 2006 2. **Бабанова, Ю.В. Инструменты стратегического анализа: руководство к действию. – Lap Lambert Publishing, 2012.** 3. **Грант Р. Современный стратегический анализ.- СПб.: Питер, 2008** 4. **Джонс Э. Деловые финансы.- М.: Олимп-бизнес, 2005** 5. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие.- М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов.- 3-е изд.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 7. Портер М. Конкурентное преимущество.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 8. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации.- М.: Вильямс, 2003 9. Фляйшер, К., Б.Бенсуссан. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с. 10. Стратегическое планирование. Методические рекомендации Утверждены Экспертно-консультативным советом по вопросам управленческого учета при Министерстве экономического развития и торговли Российской федерации и рекомендованы к применению российскими предприятиями. 11. Цели бизнеса и потребности в информации. Методические рекомендации. Утверждены Экспертно-консультативным советом по вопросам управленческого учета при Министерстве экономического развития и торговли Российской федерации и рекомендованы к применению российскими предприятиями.   **Дополнительная литература**   1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации.- СПб.: Питер, 2007 2. Детмер У. Теория ограничений  Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 3. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в ХХI веке.- М.: Вильямс, 2006 4. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию.- М.: Олимп-Бизнес, 2004 5. Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 6. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты.- М.: Олимп-Бизнес, 2005 7. Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана.- М.: HIPPO, 2008 8. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.- М.: Эксмо, 2007 9. Минцберг Г. Школы стратегий: Стратегическое сафари: экскурсии по дебрям стратегий менеджмента.- М.: Альпина Бизнес Букс 10. Нонака И., Такеучи Х. Компания - создатель знания.- М.: Олимп-Бизнес, 2003 11. Нордстрем К.А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта.- СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге   **Периодические издания:**  «Секрет фирмы»,  «Эксперт»,  «Harvard Business Review»,  Российский журнал менеджмента  **Электронные источники информации (Интернет-ресурсы)**  [www.5b.ru/shop/journals/managmant/managment/all/](http://www.5b.ru/shop/journals/managmant/managment/all/)  [www.betec.ru/](http://www.betec.ru/)  <https://www.e-xecutive.ru/>  [www.cfin.ru/](http://www.cfin.ru/) Корпоративные финансы, оценка, учет и т.д.  [www.gaap.ru/](http://www.gaap.ru/) Управленческий учет, учет по МСФО, финансы  [http://www.rbc.ru](http://www.rea.ru/away.php?to=http%3A%2F%2Fwww.rbc.ru) - РИА "РосБизнесКонсалтинг" <http://www.bfm.ru/> - портал Бизнес-ФМ.  <http://www.gks.ru/> - официальный сайт Госкомстата |

**Раздел 2 «Стратегический финансовый анализ»**

**Нормативная литература**

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция)

2. Федеральный закон "Об акционерных обществах" от 26.12.1995 N 208-ФЗ (последняя редакция)

3. Федеральный закон "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.1998 N 14-ФЗ (последняя редакция)

4. Постановление Правительства РФ от 01.01.2002 № 1 «О классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы».  
5. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации (утв. приказом Минфина России от 29.07.1998 № 34н).  
6. Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/2008 (утв. приказом Минфина России от 06.10.2008 № 106н).  
7. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99 (утв. приказом Минфина России от 06.07.1999 № 43н).  
8. Положение по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» ПБУ 5/01 (утв. приказом Минфина России от 09.06.2001 № 44н).  
9. Положение по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» ПБУ 6/01 (утв. приказом Минфина России от 30.03.2001 № 26н).  
10. Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99 (утв. приказом Минфина России от 06.05.1999 № 32н).  
11. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99 (утв. приказом Минфина России от 06.05.1999 № 33н).  
12. Положение по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» ПБУ 14/2007 (утв. приказом Минфина России от 27.12.2007 № 153н).  
13. Положение по бухгалтерскому учету «Учет расходов на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы» ПБУ 17/02 (утв. приказом Минфина России от 19.11.2002 № 115н).  
14. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкция по его применению (утв. приказом Минфина России от 31.10.2000 № 94н).  
15. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций». Методические указания по инвентаризации имущества и финансовых обязательств (утв. приказом Минфина России от 13.06.1995 № 49).  
16. Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета / Утверждены Экспертно-консультативным советом по вопросам управленческого учета при Министерстве экономического развития и торговли Российской Федерации от 22 апреля 2002 г. N 4.

17. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: Институт системного анализа РАН, ЦЭМИ РАН и др. / Авт. колл.: Н.Г.Алешинская, П.Л.Виленский, В.И.Волков, А.Г.Гранберг и др. М., 2004. – 220 с.

18. Временные правила проверки арбитражным управляющим наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства: утв. Постановлением Правительства РФ от 27 декабря 2004 г. N 855.

19. Методика проведения ФНС учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций: утв. Приказом Минэкономразвития РФ от 21.04.2006 г. N 104).

20. Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса: утв. распоряжением Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 августа 1994 г. N 31-р.

21. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций): утв. Приказ Минэкономики РФ от 1 октября 1997 г. N 118.

22. Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций: утв. Приказом ФСФО РФ от 23 января 2001 г. N 16.

23. Порядок оценки стоимости чистых активов акционерных обществ: утв. приказом Минфина РФ и Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 29 января 2003 г. N 10н, 03-6/пз.

24.Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа: утв. Постановлением Правительства РФ от 25 июня 2003 г. N 367.

25. Методологические рекомендации по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций: утв. Госкомстатом России 28.11.2002.

26. Методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов – http://rulaws.ru/acts/Metodicheskie-ukazaniya-po-primeneniyu-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-gosudarstvennymi-korporatsiyami.

27. Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 03.11.2012 №1142 "О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 21.08.2012 г. №1199 – http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_137555.

28. Об утверждении Стандарта по составлению плана финансово-хозяйственной деятельности государственных унитарных и казенных предприятий города Москвы: Распоряжение департамента имущества города Москвы – http://docs.cntd.ru/document/456046305.

**Основная литература**

1. Теплова, Т.В. Эффективный финансовый директор: уч.-практ. пособие / Юрайт, 2011. – 507 с.
2. Савчук, В.П. Стратегия + Финансы / В.П. Савчук. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. – 302 с.

**Периодические издания**:

Менеджмент в России и за рубежом

Финансовый менеджмент

Экономический анализ: теория и практика

Управленческий учет

Аудит и финансовый анализ

Контроллинг

**Электронные источники информации (Интернет-ресурсы)**

Бюджетирование и управленческий учет (информационно-аналитический портал) www.<http://bud-tech.ru/index.html>

Сайт E-XECUTIVE.RU: <http://www.e-xecutive.ru/>

Портал www. <http://gaap.ru/articles/> (статьи, материалы по финансам и управленческому учету)

Портал <http://www.cfin.ru/> (статьи, материалы по финансам)

Сайт финансовых директоров [https://www.cfo-russia.ru/](https://www.cfo-russia.ru/stati/index.php?article=33833)

Сайт консалтинговой компании iTeam: <http://www.iteam.ru/> (статьи по управлению и управленческому учету)

Сайт Ассоциации присяжных сертифицированных бухгалтеров (the Association of Chartered Certified Accountants, ACCA): <http://www.accaglobal.com/>

Сайт Института управленческого учета (the Chartered Institute of Management Accountants, CIMA) <http://www.cimaglobal.com/>

Сайт компании SAP: <http://www.sap.com/cis/>

Сайт компании Oracle: <http://www.oracle.com/global/ru/>

Сайт компании МАГ Консалтинг: <http://www.mag-consulting.ru/> (в частности, статьи А.М. Гершуна по стратегическому управлению по ссылке <http://www.mag-consulting.ru/ru/articles-10> )