

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
Тема 1. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ .....	7
Задание 1. Методы диагностики проблемной ситуации на основе обработки статистической информации .....	7
Общие положения.....	7
Рекомендации по написанию задания .....	7
Пример решения задания .....	14
Заключение.....	21
Варианты заданий.....	22
Задание 2. Методы диагностики потенциала стратегического развития организации .....	23
Общие положения.....	23
Рекомендации по написанию задания .....	23
Пример решения задания .....	25
Варианты заданий.....	28
Тема 2. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ ЦЕЛЕЙ И ГЕНЕРИРОВАНИЯ АЛЬТЕРНАТИВ .....	29
Задание 1. Метод декомпозиции целей (построения «дерева целей»).....	29
Общие положения.....	29
Рекомендации по написанию задания .....	30
Пример решения задания .....	31
Варианты заданий.....	32
Задание 2. Разработка альтернатив .....	34
Общие положения.....	34
Рекомендации по написанию задания .....	34
Пример решения задания .....	35
Варианты заданий.....	36
Тема 3. МЕТОДЫ ВЫБОРА АЛЬТЕРНАТИВ.....	37
Задание 1. Выбор альтернатив в условиях определенности .....	37
Общие положения.....	37
Рекомендации по написанию задания .....	37
Пример решения задания .....	38
Варианты заданий.....	41
Задание 2. Выбор альтернатив в условиях риска.....	42
Общие положения.....	42

Рекомендации по написанию задания .....	43
Пример решения задания .....	43
Варианты заданий .....	45
Задание 3. Принятие решений в условиях неопределенности .....	47
Общие положения .....	47
Рекомендации по написанию задания .....	47
Пример решения задания .....	48
Варианты задания .....	50
Тема 4. ТИПОВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ .....	51
Задание 1. Принятие управленческих решений в инвестиционном проектировании .....	51
Общие положения .....	51
Рекомендации по написанию задания .....	52
Пример решения задания .....	55
Варианты задания .....	57
Задание 2. Принятие управленческих решений в сфере управления кадрами .....	58
Общие положения .....	58
Рекомендации по написанию задания .....	59
Пример решения задания .....	60
Решение .....	60
Варианты задания .....	61
Задание 3. Принятие управленческих решений в сфере маркетинга .....	64
Общие положения .....	64
Рекомендации по написанию задания .....	64
Пример решения задания .....	65
Варианты заданий .....	66
ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ .....	68
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....	123
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	125
<i>Приложение 1. Уплотненный бухгалтерский баланс за ...г.</i> .....	125
<i>Приложение 2. Исходные данные для расчета задания</i> .....	127
<i>Приложение 3. Индекс показателей по годам</i> .....	128
Сведения об авторах .....	129

## ВВЕДЕНИЕ

Изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» способствует формированию общекультурных и профессиональных компетенций:

ОК 7 — «Способность к самоорганизации и самообразованию»;

ОПК 2 — «Способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений».

ОПК 6 — «Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»

ПК 7 — «Владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ»;

ПК 10 — «Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления»;

В результате изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» студент должен:

### **Знать:**

— специфику управленческой деятельности, ее содержание, принципы и условия эффективного менеджмента;

— принципы построения и закономерности функционирования организации;

— социально-психологические и организационные аспекты принятия и реализации управленческих решений;

— виды управленческих решений и методы их принятия;

— методы количественного и качественного анализа, основные математические модели принятия решений;

— принципы организации операционной деятельности, основные методы и инструменты управления операционной деятельностью организации;

— инструменты реализации управленческих решений.

**Уметь:**

— применять понятийно-категориальный аппарат, основные законы гуманитарных и социальных наук в профессиональной деятельности;

— применять методы и средства познания для интеллектуального развития, повышения культурного уровня, профессиональной компетенции;

— решать типовые математические задачи, используемые при принятии управленческих решений;

— использовать математический язык и математическую символику при построении организационно-управленческих моделей

— применять законы теории организации в управленческой практике;

— использовать коллегиальные формы управления;

— координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений.

**Владеть:**

— математическими, статистическими, количественными и экспертными методами решения организационно-управленческих задач;

— владеть методами управления операциями;

— навыками изучения литературы, поиска и оценки информации;

— навыками контроля реализации управленческих решений.

# Тема 1. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ

## Задание 1. Методы диагностики проблемной ситуации на основе обработки статистической информации

### Общие положения

Диагностика проблем — это сложный процесс анализа основных причинно-следственных связей, находящихся в основе той или иной конкретной ситуации. Аналитики оценивают имеющуюся у них информацию с помощью методов, основанных на логических и учетных принципах, выполняются технические операции, включающие расчет коэффициентов, преобразование информации для установления ее достоверности, оценки деятельности предприятия в целом, сопоставление статистических данных с данными других предприятий и прогнозирование будущих хозяйственных результатов.

Также аналитики сравнивают различные массивы данных. Например, с помощью расчета относительной величины динамики показателя  $I$ , называемой темпом роста, который рассчитывается как отношение уровня признака в определенный период или момент времени  $I(t)$  к уровню этого же признака в предшествующий период или момент времени  $I(t-1)$ .

### Рекомендации по написанию задания

Выполнение работы начинается с вертикального (структурного) анализа уплотненного баланса, выполняемого в табл. 1.1.1

При этом за 100% принимается итоговая сумма валюты баланса активов и пассивов, относительно которой определяется удельный вес соответствующих позиций в разделе баланса.

Таблица 1.1.1

### Вертикальный анализ уплотненного баланса

Актив	Удельный вес к валюте баланса, %		
	На начало года	На конец года	Изменения (+ увеличение; – снижение)
1	2	3	4
<b>I. Внеоборотные активы</b>			
1. Основные средства			

Продолжение табл. 1.1.1

1	2	3	4
2. Незавершенное строительство			
3. Долгосрочные финансовые вложения			
Итого по разделу			
<b>II. Оборотные активы</b>			
1. Запасы			
В том числе			
- сырье материалы и др.			
- затраты в незавершенном производстве			
- готовая продукция и товары для перепродажи			
- товары отгруженные			
- прочие товары и запасы			
2. НДС по приобретенным ценностям			
3. Дебиторская задолженность			
4. Краткосрочные финансовые вложения			
5. Денежные средства			
Итого по разделу II			
<b>Баланс</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>Пассив</b>			
<b>III. Капитал и резервы</b>			
1. Уставный капитал			
2. Добавочный капитал			
3. Резервный капитал			
4. Нераспределенная прибыль (убытки)			
Итого по разделу III			
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>			
1. Займы и кредиты			
2. Прочие долгосрочные обязательства			
Итого по разделу IV			
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>			
1. Заемные средства и кредиты			
2. Кредиторская задолженность			
В том числе:			
- поставщики и подрядчики			
- задолженность перед персоналом			
- задолженность перед государственными бюджетными фондами			
- задолженность по налогам и сборам			
Прочие кредиты			
3. Доходы будущих периодов			
4. Прочие краткосрочные обязательства			
Итого по разделу V			
<b>Баланс</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

По всем разделам баланса и наиболее значимым позициям, выявленным при расчете показателей на конец года, анализируется изменение удельных весов за отчетный период с указанием событий хозяйственной деятельности организации, приведших, по мнению студента к этим изменениям.

Изменение удельных весов отдельных разделов и статей баланса анализируется непосредственно после таблицы 1.1.1 с изложением по форме:

Проведенный анализ свидетельствует, что за отчетный период

По завершению вертикального анализа выполняется горизонтальный анализ уплотненного баланса (табл. 1.1.2). При этом за 100% принимаются значения показателей по статьям и разделам баланса на начало года. Значение показателей на конец года — это темп роста каждой статьи за год, выраженные в процентах.

Таблица 1.1.2

### Горизонтальный анализ баланса

Актив	Базисные значения на начало года, %	Значение показателей на конец года, %
1	2	3
<b>I. Внеоборотные активы</b>		
1. Нематериальные активы	100	
2. Основные средства	100	
3. Незавершенное строительство	100	
4. Долгосрочные финанс. вложения	100	
Итого по разделу I	100	
<b>II. Оборотные активы</b>		
1. Запасы	100	
2. НДС по приобретенным ценностям	100	
3. Дебиторская задолженность	100	
4. Краткосрочные финансовые вложения	100	
5. Денежные средства	100	
Итого по разделу II	100	
<b>Баланс</b>	100	
<b>III. Капитал и резервы</b>		
1. Уставный капитал	100	
2. Добавочный капитал	100	
3. Резервный капитал	100	
4. Нераспределенная прибыль (убытки)	100	
Итого по разделу III	100	

1	2	3
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>		
1. Займы и кредиты	100	
2. Прочие долгосрочные обязательства	100	
Итого по разделу IV	100	
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>		
1. Заемные средства	100	
2. Кредиторская задолженность	100	
В том числе:	100	
- поставщики и подрядчики		
- задолженность перед персоналом	100	
- задолженность перед государственными внебюджетными фондами	100	
- задолженность по налогам и сборам	100	
Прочие кредиты	100	
3. Доходы будущих периодов	100	
4. Прочие краткосрочные обязательства	100	
Итого по разделу V	100	
<b>Баланс</b>	100	

По результатам проведенных расчетов анализируется динамика изменения по всем разделам и наиболее значимым позициям в структуре баланса за отчетный период. Дается анализ причин, которые, по мнению студента, привели к этим изменениям, с изложением по форме:

Проведенный анализ свидетельствует, что за отчетный период произошли следующие изменения \_\_\_\_\_.

По завершению вертикального и горизонтального анализа выполняется расчет и анализ отдельных характеристик финансового состояния организации по формулам, представленным ниже, результаты заносятся в соответствующие таблицы. По каждой группе показателей выполняется анализ их величины и динамики.

Таблица 1.1.3

**Анализ финансовой устойчивости предприятия**

Наименование предприятия	Величина		Изменение (+ увеличение; - снижение)
	на начало года	на конец года	
1	2	3	4
Коэффициент автономии			
Коэффициент финансирования			
Коэффициент задолженности			



Вывод: Анализ показателей финансовой устойчивости свидетельствует о \_\_\_\_\_.

Коэффициенты рассчитываются по формулам, представленным ниже.

Коэффициент автономии ( $K_a$ ) показывает, в какой степени объем используемых фирмой активов сформирован за счет собственного капитала и насколько она независима от внешних источников финансирования:

$$K_a = \text{итого раздела баланса «капитал и резервы»} / \text{строку «баланс»}$$

Коэффициент финансирования ( $K_f$ ) характеризует объем привлечения внешних средств на единицу собственного капитала, т. е. степень зависимости фирмы от внешних источников финансирования:

$$K_f = \frac{\text{сумма строк «итого по разделу IV и разделу V» пассива}}{\text{строку «итого по разделу III» пассива}}$$

Коэффициент задолженности ( $K_z$ ) показывает долю заемного капитала в общей используемой сумме:

$$K_z = \frac{\text{сумма строк «итого по разделу IV и разделу V» пассива}}{\text{строку «баланс»}}$$

Таблица 1.1.4

### Показатели платежеспособности и ликвидности

Показатели платежеспособности	Нормативные значения	Величина		Изменение (+ увеличение; – снижение)
		На начало года	На конец года	
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2			
Коэффициент промежуточного покрытия	$0,8 \geq K_{п.п.} \geq 0,7$			
Коэффициент общего покрытия	$\geq 2$			
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	-			

Вывод: Анализ показателей платежеспособности свидетельствует о \_\_\_\_\_.

Расчет коэффициентов производится по формулам, представленным ниже.

Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{а.л.}$ ) показывает в какой степени все текущие финансовые обязательства фирмы могут быть оплачены имеющимися у нее готовыми средствами платежа на определенную дату:

$$K_{а.л.} = \frac{\text{Сумма строк «денежные средства» и «краткосрочные финансовые вложения»}}{\text{Сумма строк «заемные средства», «кредиторская задолженность», «прочие краткосрочные обязательства»}}$$

Коэффициент промежуточного покрытия ( $K_{п.п.}$ ) показывает, в какой степени все краткосрочные финансовые обязательства могут быть удовлетворены за счет высоколиквидных и среднеликвидных активов:

$$K_{п.п.} = \frac{\text{Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения + дебиторская задолженность}}{\text{Сумма строк «заемные средства», «кредиторская задолженность», «прочие краткосрочные обязательства»}}$$

Коэффициент общей платежеспособности ( $K_{о.п.}$ ) показывает, в какой степени вся задолженность по краткосрочным (текущим) финансовым обязательствам может быть удовлетворена за счет всех текущих активов:

$$K_{о.п.} = \frac{\text{строка итога по разделу II актива}}{\text{Сумма строк «заемные средства», «кредиторская задолженность», «прочие краткосрочные обязательства»}}$$

Общий коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности ( $K_{д.т.}$ ) характеризует общее соотношение расчетов по этим видам задолженности фирмы:

$$K_{д.т.} = \frac{\text{Общая сумма дебиторской задолженности}}{\text{Общая сумма кредиторской задолженности}}$$

Кроме вышеперечисленных показателей необходимо рассчитать показатели оборачиваемости и рентабельности. Эти показатели используются для расчета эффективности использования иму-

щества предприятия. Показатели оборачиваемости рассчитываются в таблице 1.1.5.

Таблица 1.1.5

**Показатели оборачиваемости активов**

Показатели	Величина
1. Средняя величина активов ((данные строки «баланс» на начало года + данные строки «баланс» на конец года)/2) (тыс. руб.)	
2. Выручка от реализации товаров, работ и услуг (тыс. руб.)	
3. Средняя величина всех оборотных средств ((данные строки «итого по разделу II на начало года + данные строки «итого по разделу II на конец года)/2) (тыс. руб.)	
4. Количество оборотов всех активов, оборотов (стр. 2 данной таблицы / стр. 1 данной таблицы)	
5. Количество оборотов оборотных активов, оборотов (стр. 2 данной таблицы / стр. 3 данной таблицы)	
6. Период оборотов всех активов, дн. (360 / стр. 4 данной таблицы)	
7. Период оборота оборотных активов, дн. (360 / стр. 5 данной таблицы)	

Вывод: Анализ показателей оборачиваемости активов свидетельствует о \_\_\_\_\_.

Показатели рентабельности рассчитываются в таблице 1.1.6.

Таблица 1.1.6

**Анализ рентабельности деятельности предприятия**

Показатели	Величина
1	2
1. Средняя величина активов ((данные строки «баланс» на начало года + данные строки «баланс» на конец года)/2) (тыс. руб.)	
2. Средняя величина собственного капитала ((данные строки «итого по разделу III» на начало года + данные строки «итого по разделу III» на конец года)/2) (тыс. руб.)	
3. Средняя величина долгосрочных обязательств ((данные строки «итого по разделу IV» на начало года + данные строки «итого по разделу IV» на конец года)/2) (тыс. руб.)	
4. Выручка от реализации товаров, работ и услуг (тыс. руб.)	
5. Себестоимость реализации товаров, работ и услуг (тыс. руб.)	
6. Валовая прибыль (стр. 4 данной таблицы – стр. 5 данной таблицы), (тыс. руб.)	
7. Прибыль от реализации товаров, работ и услуг (тыс. руб.)	
8. Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, (тыс. руб.)	
9. Рентабельность активов (стр. 8 данной таблицы / стр. 1 данной таблицы)×100 (%)	

1	2
10. Рентабельность инвестиций (стр. 6 данной таблицы / (стр. 2 данной таблицы + стр. 3 данной таблицы))×100 (%)	
11. Рентабельность собственного капитала (стр. 8 данной таблицы / стр. 2 данной таблицы)×100 (%)	
12. Рентабельность реализованной продукции (стр. 7 данной таблицы / стр. 4 данной таблицы)×100 (%)	

Вывод: Анализ показателей рентабельности деятельности свидетельствует о \_\_\_\_\_.

В заключение задания приводится обобщенная оценка финансово-экономических результатов хозяйственной деятельности организации в рассматриваемом периоде, выявляются основные проблемы, которые приобретают яркое очертание.

### Пример решения задания

В качестве объекта исследования выступает публичное акционерное общество «Комбинат хлебопродуктов», которое занимается производством и реализацией хлебобулочных изделий. На основе бухгалтерского баланса, представленного в годовом отчёте, формируем уплотнённый баланс (табл. 1.1.7).

Таблица 1.1.7

#### Уплотненный бухгалтерский баланс

Активы	На начало года	На конец года
1	2	3
<b>I. Внеоборотные активы</b>		
1. Нематериальные активы	297	0
2. Основные средства	283540	303396
3. Незавершенное строительство	9453	14386
4. Долгосрочные финанс. вложения	3442	9199
Итого по разделу I	296732	326981
<b>II. Оборотные активы</b>		
1. Запасы	7504	249339
2. НДС по приобретенным ценностям	634	22726
3. Дебиторская задолженность	73921	132490
4. Краткосрочные финансовые вложения	783	15382
5. Денежные средства	13941	8016
Итого по разделу II	96783	427953
<b>Баланс</b>	<b>393515</b>	<b>754934</b>
<b>Пассив</b>		

Продолжение табл. 1.1.7

1	2	3
<b>III. Капитал и резервы</b>		
1. Уставный капитал	74000	74000
2. Добавочный капитал	234537	233672
3. Резервный капитал	103	266
4. Нераспределенная прибыль (убытки)	1954	2635
Итого по разделу III	310594	310573
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>		
1. Займы и кредиты	-	28000
2. Прочие долгосрочные обязательства	-	-
Итого по разделу IV	-	28000
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>		
1. Заемные средства и кредиты	71695	339273
2. Кредиторская задолженность	11226	77088
В том числе:		
поставщики и подрядчики	11129	76985
задолженность перед персоналом	15	31
задолженность перед государственными бюджетными фондами	25	51
задолженность по налогам и сборам	57	21
Прочие кредиты	-	-
3. Доходы будущих периодов	-	-
4. Прочие краткосрочные обязательства	-	-
Итого по разделу V	82921	416361
<b>Баланс</b>	<b>393515</b>	<b>754934</b>

Проведем вертикальный анализ уплотненного бухгалтерского баланса ПАО «Комбинат хлебопродуктов» (см. табл. 1.1.8).

Таблица 1.1.8

**Вертикальный анализ уплотненного бухгалтерского баланса  
ПАО «Комбинат хлебопродуктов»**

Актив	Удельный вес к валюте баланса, %		
	На начало года	На конец года	Изменение (+ увеличение; - снижение)
1	2	3	4
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. Внеоборотные активы</b>			
1. Нематериальные активы	0,075	-	-0,075
2. Основные средства	72,053	40,188	-31,865
3. Незавершенное строительство	2,402	1,905	-0,497
4. Долгосрочные финансовые вложения	0,875	1,218	0,343
Итого по разделу I	75,405	43,312	-32,093

Продолжение табл. 1.1.8

1	2	3	4
<b>II. Оборотные активы</b>			
1. Запасы	1,907	33,028	31,121
2. НДС по приобретенным ценностям	0,161	3,010	2,849
3. Дебиторская задолженность	18,785	17,549	-1,236
4. Краткосрочные финансовые вложения	0,199	2,038	1,839
5. Денежные средства	3,543	1,062	-2,481
Итого по разделу II	24,595	56,687	32,097
<b>Валюта баланс</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-</b>
<b>III. Капитал и резервы</b>			
1. Уставный капитал	18,804	9,802	-9,02
2. Добавочный капитал	59,601	30,953	-28,648
3. Резервный капитал	0,026	0,035	0,009
4. Нераспределенная прибыль (убытки)	0,496	0,349	-0,147
Итого по разделу III	78,928	41,139	-37,789
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>			
1. Займы и кредиты	-	3,709	3,709
2. Прочие долгосрочные обязательства	-	-	-
Итого по разделу IV	-	3,709	3,709
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>			
1. Заемные средства	18,219	44,941	26,722
2. Кредиторская задолженность	2,853	10,211	7,358
В том числе:	2,828	10,198	7,369
поставщики и подрядчики			
задолженность перед персоналом	0,0038	0,0041	0,0003
задолженность перед государственными бюджетными фондами	0,0063	0,0068	0,0005
задолженность по налогам и сборам	0,0145	0,027	-0,0125
Прочие кредиты	-	-	
3. Доходы будущих периодов	-	-	
4. Прочие краткосрочные обязательства	-	-	
Итого по разделу V	21,072	55,152	34,08
<b>Валюта баланса</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Проведенный анализ свидетельствует, что за отчетный период произошли следующие изменения:

— в активе баланса существенно сократилась доля основных средств на 31,865%. Существенно выросла доля запасов на 31,121%. Доля денежных средств на расчетных счетах предприятия, как на начало года, так и на конец года была ниже нормативного значения (10%). Данные изменения могут свидетельствовать

либо о существенном наращивании производства продукции, либо о возникших проблемах со сбытом продукции;

— в пассиве баланса произошло значительное сокращение удельного веса собственных средств на 37,789%. В структуре собственного капитала преобладает добавочный капитал, доля которого за рассматриваемый период сократилась на 28,648%. В структуре долгосрочных и краткосрочных заемных средств преобладают краткосрочные заемные средства. Обращает на себя внимание рост удельного веса краткосрочных заемных средств на 26,722% и краткосрочной задолженности на 7,358%. Данные изменения свидетельствуют об усилении зависимости предприятия от внешних источников.

Проведем вертикальный анализ уплотненного бухгалтерского баланса ПАО «Комбинат хлебопродуктов» (см. табл. 1.1.9).

Таблица 1.1.9

**Горизонтальный анализ уплотненного баланса  
ПАО «Комбинат хлебопродуктов»**

Актив	Базисные значения, % (на начало года)	Значение показателей на конец года, %
1	2	3
<b>I. Внеоборотные активы</b>		
1. Нематериальные активы	100	-
2. Основные средства	100	107
3. Незавершенное строительство	100	152
4. Долгосрочные финансовые вложения	100	267
Итого по разделу I	100	110,2
<b>II. Оборотные активы</b>		
1. Запасы	100	3322
2. НДС по приобретенным ценностям	100	3584
3. Дебиторская задолженность	100	179
4. Краткосрочные финансовые вложения	100	1965
5. Денежные средства	100	57
Итого по разделу II	100	442
<b>Валюта баланс</b>	100	191,8
<b>III. Капитал и резервы</b>		
1. Уставный капитал	100	100
2. Добавочный капитал	100	99,6
3. Резервный капитал	100	258,2
4. Нераспределенная прибыль (убытки)	100	134,8
Итого по разделу III	100	99,9

1	2	3
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>		
1. Займы и кредиты	-	100
2. Прочие долгосрочные обязательства	-	-
Итого по разделу IV	-	100
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>		
1. Заемные средства	100	473,2
2. Кредиторская задолженность	100	686,6
В том числе:		
поставщики и подрядчики	100	1792
задолженность перед персоналом	100	206,7
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	100	204,0
задолженность по налогам и сборам	100	36,8
Прочие кредиты	-	-
3. Доходы будущих периодов	-	-
4. Прочие краткосрочные обязательства	-	-
Итого по разделу V	100	502,1
<b>Валюта баланса</b>	100	191,8

Проведенный анализ свидетельствует, что за рассматриваемый период произошли следующие изменения:

— в активе баланса существенно увеличился оборотный капитал предприятия на 342% (442% – 100%), внеоборотный капитал вырос незначительно на 10,2% (110,2% – 100%). В составе оборотного капитала обращает на себя внимание существенный рост запасов на, НДС по приобретенным ценностям, краткосрочным финансовым вложениям и дебиторской задолженности. Данные изменения свидетельствуют о том, что предприятие наращивает производство продукции, и получаемые средства от реализации продукции вкладывает в краткосрочные финансовые вложения.

— в пассиве баланса собственные средства предприятия за рассматриваемый период незначительно уменьшились на 0,1% (99,9% – 100%). На начало периода долгосрочные пассивы на предприятии отсутствовали, но в течение года предприятие получило долгосрочный кредит на сумму 28000 тыс. руб. Данное обстоятельство свидетельствует о том, что предприятие ведет активную инвестиционную политику и расширяет свое производство. Анализ краткосрочных обязательств свидетельствует о росте краткосрочных заемных средств на 373,2% (473,2% – 100%) и кредиторской задолженности на 586,6% (686,6% – 100%). В составе кредиторской



задолженности наблюдается рост задолженности перед поставщиками и подрядчиками на, задолженности перед персоналом, и внебюджетными фондами. Данные изменения свидетельствуют об ухудшении расчетно-платежной дисциплины на предприятии и усилении зависимости предприятия от внешних источников.

Таблица 1.1.10

### Анализ финансовой устойчивости предприятия

Наименование предприятия	Величина		Изменение (+ увеличение; – снижение)
	на начало года	на конец года	
Коэффициент автономии	0,789	0,411	-0,378
Коэффициент финансирования	0,267	1,431	1,164
Коэффициент задолженности	0,211	0,589	0,378

Анализ показателей финансовой устойчивости свидетельствует, что за рассматриваемый период зависимость предприятия от внешних источников возросла.

Коэффициент автономии на конец отчетного периода снизился почти вдвое и составил 0,411 пункта, что свидетельствует о том, что на предприятии активы сформированы более чем на половину за счет заемного капитала.

Степень зависимости фирмы от внешних источников финансирования также значительно возросла. На начало рассматриваемого периода на единицу собственного капитала приходилось 0,267 руб. заемного капитала, к концу рассматриваемого периода на каждый рубль собственного капитала приходилось 1,431 руб. заемного капитала.

Доля заемного капитала в общей используемой сумме выросла на 0,378 пункта. Таким образом, финансовая зависимость предприятия от внешних источников значительно возросла в основном за счет краткосрочных пассивов.

Таблица 1.1.11

### Показатели платежеспособности и ликвидности (тыс. руб.)

Показатели платежеспособности	Нормативные значения	Величина		Изменение (+ увеличение; – снижение)
		На начало года	Наконец года	
1	2	3	4	5
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2	0,177	0,056	-0,121

Продолжение табл. 1.1.11

1	2	3	4	5
Коэффициент промежуточного покрытия	$0,8 \geq K_{п.п.} \geq 0,7$	1,069	0,374	-0,349
Коэффициент общего покрытия	$\geq 2$	1,159	0,972	-0,187
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	-	6,58	1,72	-4,86

Проанализировав таблицу можно сделать выводы, что в конце года все показатели платежеспособности снизились и были ниже нормативных значений, что негативно сказалось на финансово-экономическом состоянии предприятия. При этом дебиторская задолженность превышала кредиторскую задолженность, что можно охарактеризовать положительно.

Таблица 1.1.12

#### Показатели оборачиваемости активов (тыс. руб.)

Показатели	Величина
1. Средняя величина активов (валюта баланса) (тыс. руб.)	574224,5
2. Выручка от реализации товаров, работ и услуг (тыс. руб.)	179223
3. Средняя величина всех оборотных средств (тыс. руб.)	262368
4. Количество оборотов всех активов, оборотов	0,312
5. Количество оборотов оборотных активов, оборотов	0,684
6. Период оборотов всех активов, дн.	1153,8
7. Период оборота оборотных активов, дн.	526,3

Итак, показатели оборачиваемости активов предприятия низкие. Количество оборотов всех активов предприятия равно 0,312, а оборотных активов 0,683 оборота, что является недостаточной величиной. Длительность оборотов всех активов составляет 1169 дня, период оборота оборотных средств активов — 534 дней. Данные показатели свидетельствуют о очень медленном возмещении активов предприятия.

Таблица 1.1.13

#### Анализ рентабельности деятельности предприятия

Показатели	Величина
1	2
1. Средняя величина активов (валюта баланса) (тыс. руб.)	574224,5
2. Средняя величина собственного капитала (тыс. руб.)	310583,5

1	2
3. Средняя величина долгосрочных обязательств (тыс. руб.)	14000
4. Выручка от реализации товаров, работ и услуг (тыс. руб.)	179223
5. Себестоимость реализации товаров, работ и услуг (тыс. руб.)	167218
6. Валовая прибыль (тыс. руб.)	12005
7. Прибыль от реализации товаров, работ и услуг (тыс. руб.)	9850
8. Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, (тыс. руб.)	3261
9. Рентабельность активов (%)	0,57
10. Рентабельность собственного капитала (%)	1,05
11. Рентабельность реализованной продукции (%)	5,49

Итак, показатели рентабельности активов низкие (менее 2%), что свидетельствуют о неэффективном использовании имущества предприятия. Также низкая рентабельность реализованной продукции, так как среднее значение этого показателя по отрасли — 20%.

### Заключение

Итак, проведенный анализ показал, что предприятие наращивает производство продукции, но у него возникли проблемы со сбытом продукции. Полученные от реализации продукции средства предприятие вкладывает в краткосрочные и долгосрочные ценные бумаги. Из-за роста заемных средств, а также ухудшения расчетно-платежной дисциплины, которая проявляется в росте как дебиторской, так и кредиторской задолженностей, предприятие столкнулось с проблемой платежеспособности. Крайне негативным является рост задолженности перед персоналом и внебюджетными фондами. Обращает на себя внимание низкие показатели оборачиваемости и рентабельности.

Таким образом, на предприятии наиболее остро диагностируются следующие проблемы:

1. Неэффективная политика сбыта.
2. Плохая платежно-расчетная дисциплина.
3. Низкая ликвидность и платежеспособность предприятия.

## **Варианты заданий**

В качестве исходных данных для решения задания выступают показатели бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах конкретного хозяйствующего субъекта на определенную дату, размещенные на официальном Интернет-сайте данного предприятия.

Для проведения анализа бухгалтерский баланс целесообразно привести к форме уплотненного баланса (см. Приложение 1).

## Задание 2. Методы диагностики потенциала стратегического развития организации

### Общие положения

В любой организации важно оценить её стратегический потенциал, предпосылки её будущего функционирования, её возможности и силу. Для его оценки используют такие методы как SWOT-анализ, анализ матрицы БКГ (BCG), анализ модели «пяти сил Портера», метод портфельного выбора, метод адаптивного поиска, анализ системы стейк-холдеров, бенчмаркинг.

Данные методы анализа достаточно объёмны и требуют учёта множества факторов. Их отличие заключается в том, что внутренняя среда предприятия исследуется с точки зрения рынка в целом, с позиций сравнения с внутренней средой «иных игроков», прежде всего конкурентов.

### Рекомендации по написанию задания

*SWOT-анализ* — это метод первичной оценки общей ситуации и стратегического потенциала, основанный на рассмотрении организации с четырёх сторон: Strengths — сильные стороны; Weaknesses — слабые стороны; Opportunities — возможности; Threats — угрозы.

SWOT-анализ помогает составить структурированное описание конкретной ситуации, на основании этого описания можно сделать чёткие выводы, незаметные на поверхности явлений и событий.

Результаты SWOT-анализа принято представлять в виде таблицы, её часто называют SWOT-матрицей. Общий вид данной матрицы представлен в табл. 1.2.1.

В каждую ячейку нужно внести как можно больше имеющейся информации. Для этого необходимо выделить множество факторов, сначала указать более значимые факторы, потом переходить к менее значимым.

Таблица 1.2.1

#### SWOT-матрица

Внутренняя сторона	Сильные стороны:	Слабые стороны:
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)