

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Оренбургский государственный университет»
Кафедра маркетинга, коммерции и рекламы

И.Б. Береговая, О.М. Калиева

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические указания

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по программам высшего образования по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело

Оренбург
2017

УДК 339.1(076.5)
ББК 65.42-24я7
Б48

Рецензент – доцент, кандидат экономических наук О.П. Михайлова

Береговая, И.Б.
Б48 **Управленческий анализ и диагностика коммерческой деятельности: методические указания / И.Б. Береговая, О.М. Калиева; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2017. – 54 с.**

Методические указания по дисциплине «Управленческий анализ и диагностика коммерческой деятельности» содержат вопросы для проверки степени усвоения теоретического материала, практические задания и методические указания по их выполнению.

Методические указания предназначены для студентов направления подготовки 38.03.06 Торговое дело, профили «Общий профиль», «Коммерция», всех форм обучения, преподавателям, осуществляющим проведение практических и лабораторных занятий.

УДК 339.1(076.5)
ББК 65.42-24я7

© Береговая И. Б.,
Калиева О. М., 2017
©ОГУ, 2017

Содержание

Введение.....	5
1 Введение в управленческий анализ.....	7
1.1 Содержание темы	7
1.2 Рекомендуемая литература.....	7
1.3 Вопросы для самопроверки.....	8
1.4 Задания для практических и лабораторных занятий.....	8
2 Методология и методика управленческого анализа.....	12
2.1 Содержание темы	12
2.2 Рекомендуемая литература.....	12
2.3 Вопросы для самопроверки.....	13
2.4 Задания для практических и лабораторных занятий.....	14
3 Экспресс-диагностика в коммерческой деятельности.....	19
3.1 Содержание темы	19
3.2 Рекомендуемая литература.....	19
3.3 Вопросы для самопроверки.....	20
3.4 Задания для практических и лабораторных занятий.....	21
4 Бизнес-планирование в управленческом анализе.....	25
4.1 Содержание темы	25
4.2 Рекомендуемая литература.....	25
4.3 Вопросы для самопроверки.....	25
4.4 Задания для практических и лабораторных занятий.....	26
5 Мониторинг и диагностика использования экономического потенциала	33
5.1 Содержание темы	33
5.2 Рекомендуемая литература.....	33
5.3 Вопросы для самопроверки.....	33
5.4 Задания для практических и лабораторных занятий.....	34
6 Финансовый анализ и диагностика банкротства предпринимательской	

деятельности.....	37
6.1 Содержание темы	37
6.2 Рекомендуемая литература.....	37
6.3 Вопросы для самопроверки.....	38
6.4 Задания для практических и лабораторных занятий.....	38
7 Анализ и диагностика инвестиционной привлекательности бизнеса.....	41
7.1 Содержание темы	41
7.2 Рекомендуемая литература.....	41
7.3 Вопросы для самопроверки.....	41
7.4 Задания для практических и лабораторных занятий.....	43
8 Управленческий анализ предпринимательских рисков.....	46
8.1 Содержание темы	46
8.2 Рекомендуемая литература.....	46
8.3 Вопросы для самопроверки.....	46
8.4 Задания для практических и лабораторных занятий.....	47
Список использованных источников.....	52

Введение

Изучение дисциплины «Управленческий анализ и диагностика коммерческой деятельности» имеет целью овладение знаниями в области проведения управленческого анализа и диагностики коммерческой деятельности и приобретение умений их применять.

Методические указания разработаны с целью формирования и развития следующих компетенций:

– ОК-10 готовность к выполнению гражданского долга и проявлению патриотизма;

– ПК-3 готовность к выявлению и удовлетворению потребностей покупателей товаров, их формированию с помощью маркетинговых коммуникаций, способность изучать и прогнозировать спрос потребителей, анализировать маркетинговую информацию, конъюнктуру товарного рынка.

Структура методических указаний отражает последовательность изложения материала, принятую в рабочей программе дисциплины «Управленческий анализ и диагностика коммерческой деятельности». Методические указания содержат разнообразные практические задания, сгруппированные по темам. Это позволит более системно и глубоко освоить различные аспекты управленческого анализа коммерческой деятельности и ее диагностики.

Практические и лабораторные занятия проводятся в следующем порядке.

1 Для равномерного планирования самостоятельной работы и своевременной подготовки к занятиям студент получает задание для подготовки к практическим и лабораторным занятиям.

2 На каждом занятии проверяется готовность студентов к выполнению заданий. Подготовка к занятию предполагает изучение всех вопросов, которые указаны в каждой теме. Степень готовности к занятию позволят выявить ответы на вопросы для самопроверки. Подготовка к занятию самостоятельно облегчает и ускоряет выполнение задания в учебное время, позволяет лучше усвоить изучаемый

материал.

3 Непосредственно на занятии преподаватель проводит краткий инструктаж по особенностям выполнения практического или лабораторного задания. По ходу преподаватель консультирует студентов по неясным вопросам и контролирует выполнение ими задания.

4 Задания выполняются студентами самостоятельно, результаты работы аккуратно записываются в тетрадь в виде отчета. Письменная запись (отчет) составляется во время выполнения задания и представляется преподавателю для просмотра. В конце отчета ставится дата выполнения и подпись преподавателя. Небрежно выполненные и незаконченные работы не зачитываются и выполняются заново.

Методические указания предназначены для студентов направления подготовки 38.03.06 Торговое дело, профили «Общий профиль», «Коммерция», всех форм обучения, преподавателей, осуществляющим проведение практических и лабораторных занятий.

1 Введение в управленческий анализ

1.1 Содержание темы

Роль управленческого анализа в коммерческой деятельности. Сущность и виды управленческого анализа. Пользователи и субъекты управленческого анализа. Информационная база управленческого анализа.

1.2 Рекомендуемая литература

1 Казакова, Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] / Н.А. Казакова - НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 261 с. - ISBN 978-5-16-005758-3. – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=354245>. - ЭБС «Znanium», по паролю.

2 Казакова, Н.А. Управленческий анализ в различных отраслях: учебное пособие / Н.А. Казакова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2014. - 288 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-004612-9. - URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=460955>. - ЭБС «Znanium», по паролю.

3 Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 607 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-005245-8. - URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=367312>. - ЭБС «Znanium», по паролю.

1.3 Вопросы для самопроверки

- 1 Что такое анализ?
- 2 Какие виды экономического анализа существуют?
- 3 В чем отличие управленческого анализа от финансового?
- 4 Какие показатели анализируются в ходе управленческого анализа (УА)?
- 5 Назовите виды УА.
- 6 Охарактеризуйте цель и задачи УА.
- 7 Перечислите основные направления проведения УА.
- 8 Приведите классификацию объектов УА.
- 9 Кто выступает субъектами УА?
- 10 Дайте определение информационному ресурсу.
- 11 Что представляет собой информационная база?
- 12 Перечислите основные этапы формирования информационной базы УА.
- 13 Что собой представляет внутренняя информация?
- 14 Какие элементы включаются во внешнюю информацию?
- 15 Укажите требования, предъявляемые к информации, используемой при проведении управленческого анализа.
- 16 Перечислите основные этапы УА.

1.4 Задания для практических и лабораторных занятий

Задание 1 Изучение этапов управленческого анализа.

Методические указания

Используя учебное пособие Казаковой Н.А. [6], дайте характеристику основным этапам управленческого анализа. Результаты работы оформите в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика этапов управленческого анализа

Этап УА	Характеристика этапа УА
Постановка цели и разработка задач УА	
Организация процесса анализа	
Отбор системы показателей, необходимых для анализа	
Отбор источников информации	
Обработка и анализ полученной информации	
Проведение расчетно-аналитических процедур	
Оформление результатов анализа	
Выработка рекомендаций по результатам анализа	
Дерево вариантов	
Анализ вариантов	
Осуществление выбранного варианта	
Анализ эффективности принятого управленческого решения	

Задание 2 Сравнение управленческий анализ с процедурой экспертизы.

Методические указания

Используя информацию предыдущего задания, знания, приобретенные при изучении дисциплины «Теоретические основы товароведения», проведите сравнение этапов управленческого анализа и товарной экспертизы. Результаты работы оформите в таблице 2.

Таблица 2 – Соотнесение этапов управленческого анализа и товарной экспертизы

Этап УА	Этап товарной экспертизы
1	2
Постановка цели и разработка задач УА	
Организация процесса анализа	
Отбор системы показателей, необходимых для анализа	
Отбор источников информации	
Обработка и анализ полученной информации	
Проведение расчетно-аналитических процедур	
Оформление результатов анализа	

Продолжение таблицы 2

1	2
Выработка рекомендаций по результатам анализа	
Дерево вариантов	
Анализ вариантов	
Осуществление выбранного варианта	
Анализ эффективности принятого управленческого решения	

Задание 3 Определение возможности использования информации, приведенной в таблицах 3-4, для проведения управленческого анализа.

Методические указания

Используя программу для создания и работы с электронными таблицами Microsoft Excel:

- проведите расчет общего объема товарооборота по годам;
- определите сезонность товарооборота;
- рассчитайте товарооборот, приходящийся на один магазин, учитывая индекс цен и количество магазинов по годам, приведя его к сопоставимому виду.
- оцените характер данных, которые можно получить, сравнивая данные таблицы 4.

Таблица 3 – Данные о товарообороте торговой сети

Год	Месяц												Индекс цен	Число магазинов
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь		
1	6048	5586	6210	5625	5821	6055	6156	6335	5983	6518	6696	8659	1,02	2
2	6450	6021	6639	6196	6255	6339	6308	6411	6270	6846	9004	12627	1,1	2
3	7388	7096	8437	7603	9102	9170	10753	10886	10914	11751	11238	17271	1,04	3
4	13599	14495	22269	21072	21677	20607	30556	31262	33453	35858	35350	49446	1,06	6
5	33374	31738	36874	39723	35757	36485	36173	35956	34712	37566	37618	51200	1,07	8
6	37707	37308	43942	39864	42344	41350	44826	45796	48784	54576	52573	68667	1,06	10
7	60393	60393	60393	62610	62610	62610	67936	67936	67936	85044	85044	85044	1,08	12

Таблица 4 – Данные для анализа

Показатели	Магазины												
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	И	К	Л	М	Н	
Доля магазинов по в общем объеме товарооборота	14,5	18,5	15,4	10,1	8,5	7	6,2	6,1	4,7	3,2	3	2,8	
Доля магазинов по площади	19,6	17,5	12,72	8,88	8,81	5,01	4,15	8,4	4,25	4,13	3,44	3,12	

2 Методология и методика управленческого анализа

2.1 Содержание темы

Системный подход к управленческому анализу. Понятие методологии и методики управленческого анализа. Организация и обеспечение управленческого анализа. Методы управленческого анализа. Экономические показатели в системе управления коммерческой деятельностью. Резервы повышения эффективности коммерческой деятельности. Международные стандарты и российская практика аналитического исследования.

2.2 Рекомендуемая литература

1 Казакова, Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности: учебник / Н.А. Казакова - 2 изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013-261с.: 60x90 1/16 + (Доп. мат. znanium.com) - (Высш. обр.: Бакалавр.). (п) ISBN 978-5-16-005758-3. – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=354245>. - ЭБС «Znanium», по паролю.

2 Казакова, Н.А. Управленческий анализ в различных отраслях: учебное пособие / Н.А. Казакова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2014. - 288 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-004612-9. - URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=460955>. - ЭБС «Znanium», по паролю.

3 Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 607 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-005245-8. - URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=367312>. - ЭБС «Znanium», по паролю.

2.3 Вопросы для самопроверки

- 1 Дайте определение системному подходу к УА.
- 2 Перечислите этапы УА при системном подходе.
- 3 В чем сущность первого этапа?
- 4 Каким образом определяется целевая функция модели?
- 5 Дайте характеристику принципам УА.
- 6 Назовите показатели себестоимости.
- 7 Как определяется балансовая прибыль?
- 8 Каким образом рассчитывается рентабельность продаж?
- 9 Назовите показатели, характеризующие финансовое состояние.
- 10 Какие показатели характеризуют эффективность деятельности?
- 11 Дайте определение организации УА.
- 12 Какие факторы влияют на проведение управленческого анализа?
- 13 Кто осуществляет общее руководство УА в организации?
- 14 Анализ каких вопросов деятельности организации осуществляет отдел сбыта?
- 15 Какие вопросы анализируются бухгалтерией?
- 16 Что исследуется отделом снабжения?
- 17 Что представляет собой обеспечение УА?
- 18 Что может являться источником информации для УА?
- 19 Каким образом оформляются результаты УА?
- 20 Назовите группы методов УА.
- 21 Перечислите методы, относящиеся к бухгалтерским.
- 22 Перечислите статистические методы УА.
- 23 Назовите экономико-математические методы УА.
- 24 Дайте характеристику корреляционных методов.
- 25 В чем сущность метода главных компонент?
- 26 Перечислите методы исследования операций.

- 27 К какой подгруппе ЭММ относится экспертный метод?
- 28 Дайте понятие аддитивной, мультипликативной и кратной модели.
- 29 Охарактеризуйте УА на основе МСФО.
- 30 Какие методы УА рекомендованы МСФО?

2.4 Задания для практических и лабораторных занятий

Задание 1 Составление классификации показателей для проведения УА.

Методические указания

Используя карточки, выданные преподавателем, составьте классификацию показателей деятельности коммерческого предприятия. При работе учтите, что число выданных карточек ограничено числом показателей. Недостающие показатели следует указать на пустых карточках самостоятельно. Некоторые группировки имеют иерархическую структуру. Полученную классификацию зачертите в тетради.

Задание 2 Соотнесение названий показателей и формул для их определения.

Методические указания

Используя выданные преподавателем карточки, на которых отдельно указаны формулы и названия показателей, соотнесите их. Определите им место в классификации.

Примерный перечень показателей:

- | | |
|--|---------------------------------|
| – фондорентабельность; | – производительность труда; |
| – фондоотдача; | – прибыль на одного работника; |
| – фондоемкость; | – прибыль на 1 рубль заработной |
| – среднегодовая стоимость основных фондов; | платы; |
| – амортизация; | – валовая продукция; |
| | – товарная продукция; |

- материалоемкость;
- реализованная продукция (в
- материалоотдача;
- стоимостном, натуральном,
- стоимость использованных
- условно-натуральном измерении);
- предметов труда;
- структура выпускаемой продукции;
- рентабельность продаж;
- ритмичность производства;
- удельный расход топлива;
- объем отгрузки;
- удельные издержки
- объем реализации;
- производства;
- остатки готовой продукции на
- структура издержек в
- складах.
- себестоимости;

Задание 3 Изучение схемы комплексного УА.

Методические указания

Используя [6], начертите на развернутом листе в тетради схему организации комплексного управленческого анализа. Определите и укажите подразделение ответственное за каждый блок исследования. Укажите показатели, которые необходимо проанализировать в ходе работы по каждому блоку.

Информацию по блоку оформите следующим образом (рисунок 1).

Блок № ____	Наименование:
Отдел, ответственный за блок: _____	Показатели: – _____, – _____, – и т.д.

Рисунок 1 – Порядок оформления информации

Задание 4 Изучение классификации и представление характеристики основных методов, применяемых при управленческом анализе.

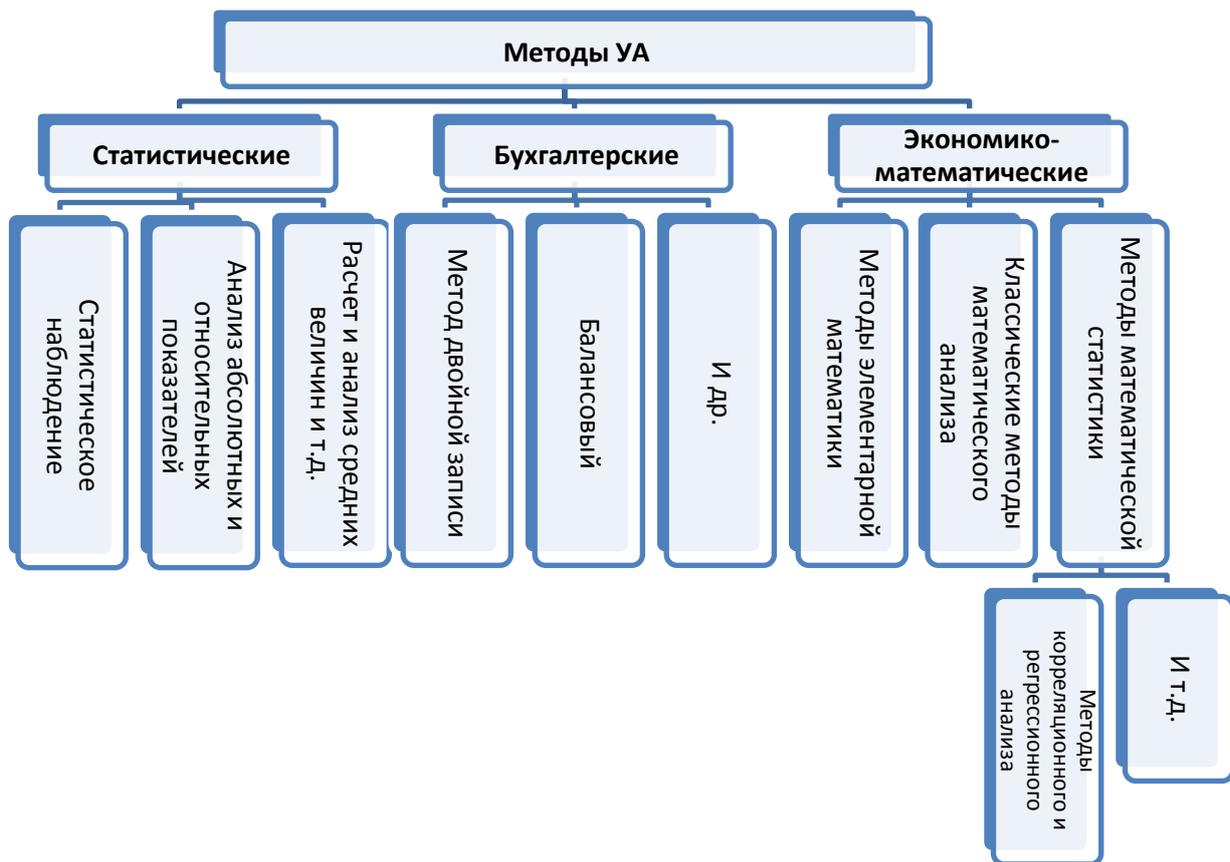


Рисунок 2 – Классификация методов управленческого анализа

Методические указания

Результаты работы оформите произвольно.

Задание 5 Построение динамических рядов по данным таблицы 5.

Таблица 5 – Данные для построения динамических рядов

Показатель	Базисный период	Отчетный период
Товарооборот, млн. руб.	14,530	19,785
Объем прибыли, тыс. руб.	5000	4987
Производительность, руб. в день на человека	28500	30000

Методические указания

Для построения динамических рядов необходимо определить абсолютный прирост, относительный прирост, темпы роста, темпы прироста. Оформить итоги задания необходимо в таблице 6. По каждому показателю следует сделать выводы.

Таблица 6 – Динамические ряды

Показатель	Базисный период	Отчетный период	Абсолютный прирост	Относительный прирост	Темп прироста	Вывод
1	2	3	4	5	6	7
-	-	-	гр. 3 – гр.2	гр.3/гр.2*100	гр.5-100	-

Задание 6 Изучение методики проведения корреляционного анализа по данным таблицы 7.

Таблица 7 – Данные для анализа

Показатели	Магазины											
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	И	К	Л	М	Н
Доля магазинов в общем объеме товарооборота, %	14,5	18,5	15,4	10,1	8,5	7	6,2	6,1	4,7	3,2	3	2,8
Доля магазинов по площади, %	19,6	17,5	12,72	8,88	8,81	5,01	4,15	8,4	4,25	4,13	3,44	3,12
Оценка места размещения, балл	6	10	8	7	8	6	7	6	4	4	5	4

Методические указания

Используя данные таблицы 7, проведите корреляционный анализ, определив с каким показателем (площади магазина или места его размещения) степень тесноты связи товарооборота больше. Для каждого показателя расчет осуществляется отдельно. Оформление расчетов удобно оформлять в таблице 8.

Таблица 8 - Форма для оформления решения

Магазин	Доля магазинов в общем объеме товарооборота, x	Доля магазинов по площади, y	$x_i - \bar{x}$	$y_i - \bar{y}$	$(x_i - \bar{x})^*$ $(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
1	2	3	4	5	6	7	8

Коэффициент корреляции вычисляется по формуле:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) * (y_i - \bar{y})}{\sqrt{(x_i - \bar{x})^2 * (y_i - \bar{y})^2}} \quad (1)$$

где x_i и y_i – переменные;

n – размер выборки (количество пар данных – x_i и y_i);

\bar{x} и \bar{y} – среднеарифметические значения x_i и y_i соответственно.

В таблице 9 приведен пример определения корреляционной зависимости между имиджем и конкурентоспособностью аптек.

Таблица 9 – Корреляционная зависимость между имиджем и конкурентоспособностью

Сеть	Показатель конкурентоспособности, x	Оценка имиджа, y	$x_i - \bar{x}$	$y_i - \bar{y}$	$(x_i - \bar{x}) * (y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
«Наш Доктор»	58,62	68	11,14	15,87	176,79	124,1	251,9
«София»	56,42	65	8,94	12,87	115,06	79,9	165,7
«Фармацевт»	44,4	48	-3,08	-4,13	12,7204	9,4864	17,06
«Аптека № 1»	45,3	53	-2,18	0,87	-1,8966	4,7524	0,7569
«Лиза»	49,06	52	1,58	-0,13	-0,2054	2,4964	0,0169
«Альффарм»	41,28	45	-6,2	-7,13	44,206	38,44	50,8
«Витофарм»	42,72	44	-4,76	-8,13	38,6988	22,7	66,1
«Аптека № 18»	42	42	-5,48	-10,13	55,5124	30,03	102,6
Итого	379,8	417			440,89	311,89	654,87
	$\bar{x}=47,48$	$\bar{y}=52,13$					

Рассчитываем коэффициент корреляции:

$$r_{xy} = \frac{440,89}{\sqrt{311,89 * 654,87}} = \frac{440,89}{451,94} = 0,97$$

Вывод: полученный показатель демонстрирует очень тесную связь между двумя показателями. Следовательно, изменение имиджа напрямую повлияет на изменение конкурентоспособности.

3 Экспресс-диагностика в коммерческой деятельности

3.1 Содержание темы

Технология проведения экспресс-диагностики. Направления и целевые индикаторы экспресс-оценки коммерческой деятельности.

3.2 Рекомендуемая литература

1 Казакова, Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] / Н.А. Казакова - НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 261 с. - ISBN 978-5-16-005758-3. – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=354245>. - ЭБС «Znaniум», по паролю.

2 Казакова, Н.А. Управленческий анализ в различных отраслях: учебное пособие / Н.А. Казакова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2014. - 288 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-004612-9. - URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=460955>. - ЭБС «Znaniум», по паролю.

3 Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 607 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-005245-8. - URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=367312>. - ЭБС «Znaniум», по паролю.

3.3 Вопросы для самопроверки

- 1 Дайте определение экспресс-анализу коммерческой деятельности.
- 2 Назовите вопросы, освещаемые на первом этапе экспресс-диагностики.
- 3 Какие вопросы подвергаются анализу на втором этапе экспресс-диагностики?
- 4 Что выявляется на третьем этапе экспресс-диагностики?
- 5 Какое состояние показателей, характеризующих правильность размещения средств предприятия, считается нормой?
- 6 При каком порядке расположения темпов роста показателей размещение средств предприятия считается нормой?
- 7 Дайте понятие горизонтального анализа показателей.
- 8 Какие результаты горизонтального анализа считаются для предприятия нормой?
- 9 Охарактеризуйте методику вертикального анализа.
- 10 При каком состоянии результаты вертикального анализа считаются нормой?
- 11 Перечислите области, в которых используются результаты экспресс-анализа.
- 12 Перечислите группы индикаторов, анализируемые при экспресс-диагностике.
- 13 Какие показатели характеризуют финансовую устойчивость предприятия?
- 14 Что демонстрирует показатель «Темпы роста производительности труда», если он равен 110%?

3.4 Задания для практических и лабораторных занятий

Задание 1 Оценка правильности размещения средств предприятия по данным таблицы 10.

Таблица 10 – Данные для расчетов

Показатели	Абсолютное значение, базисное	Абсолютное значение, фактическое
Итог баланса, тыс. руб.	67453	78965
Выручка от реализации, тыс. руб.	98760	123780
Прибыль от реализации, тыс. руб.	27860	32700
Численность, чел.	453	435

Методические указания

Используя данные, приведенные в таблице 10, определите относительный прирост, темп роста и проанализируйте полученные данные. Оформление решения удобно сделать в форме таблицы 11.

Таблица 11 – Оформление расчетов

Показатели	Абсолютное значение, базисное	Процент на начало периода, %	Абсолютное значение, фактическое	Процент на конец периода, %	Темп роста, Т
Итог баланса, тыс. руб.	67453		78965		
Выручка от реализации, тыс. руб.	98760		123780		
Прибыль от реализации, тыс. руб.	27860		32700		
Численность, чел.	453		435		

Составляя вывод, учтите, что о правильности размещения средств предприятия свидетельствует следующее неравенство (2):

$$T_{np} \supset T_p \supset T_{ак} \supset 100\% \quad (2)$$

Таким образом, прибыль организации (T_{np}) должна расти более быстрыми темпами, чем реализация; темпы роста реализации (T_p) должны быть выше, чем темпы роста активов; темпы роста активов ($T_{ак}$) больше 100%.

Задание 2 Оценка правильности размещения средств предприятия по данным таблицы 12.

Таблица 12 – Данные для расчетов

Показатели	Абсолютное значение, базисное	Абсолютное значение, фактическое
Итог баланса, тыс. руб.	123076,00	122000,00
Выручка от реализации, тыс. руб.	239000,00	242000,00
Прибыль от реализации, тыс. руб.	47800,00	30056,40
Численность, чел.	780	820

Задание 3 Изучение методики проведения горизонтального и вертикального анализа по данным таблицы 13.

Таблица 13 – Данные для расчетов

Показатели	Абсолютное значение, базисное	Абсолютное значение, фактическое
1 Активы, итого	67453,00	78965,00
<i>Внеоборотные</i>	<i>46529,10</i>	<i>44220,40</i>
Основные средства	32377,44	26058,45
Незавершенное строительство	8094,36	7896,50
Долгосрочные вложения	6057,28	10265,45
<i>Оборотные</i>	<i>20923,90</i>	<i>34744,60</i>
запасы	10792,48	15003,35
Дебиторская задолженность (менее 12 месяцев)	9443,42	18951,60
Денежные средства	688,02	789,65
2 Пассивы, итого	67453,00	78965,00
Капитал и резервы	26981,00	28349,00
Уставный капитал	20,00	20,00
Добавочный капитал	12681,00	9863,00
Резервный капитал, фонды, целевое финансирование и поступления	4050,00	4050,00
Заемные средства	674,00	674,00
Кредиторская задолженность	23047,00	36009,00
3 Выручка от реализации	98760,00	123780,00
Себестоимость реализации	69912,20	87883,80
Коммерческие расходы	987,60	3193,52
Прибыль от реализации	27860,00	32700,00
Чистая прибыль	3343,20	3270,00

Методические указания

Используя данные, приведенные в таблице 13, проведите горизонтальный и вертикальный анализ показателей деятельности торгового предприятия. Оформление расчетов горизонтального анализа удобно сделать в форме таблицы 14. При горизонтальном анализе процент на начало периода (гр. 3) по всем показателям равен 100%. Процент на конец периода определяется по формуле (3):

$$Y_x = \frac{x_{\phi}}{x_{\delta}} * 100\% . \quad (3)$$

Таблица 14 – Оформление расчетов

Показатели	Абсолютное значение, базисное, x_{δ}	Процент на начало периода, %	Абсолютное значение, фактическое, x_{ϕ}	Процент на конец периода, % Y_x
1	2	3	4	5

Оформление результатов вертикального анализа удобно сделать в форме таблицы 15. При вертикальном анализе на начало и на конец периода определяется структура итоговых финансовых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом (активов, пассивов, доходов)

Таблица 15 – Оформление результатов вертикального анализа

Показатели	Абсолютное значение, базисное, x_{δ}	Процент на начало периода, %	Абсолютное значение, фактическое, x_{ϕ}	Процент на конец периода, % Y_x	Отклонение, %
1	2	3	4	5	6

Задание 4 Учитывая данные, приведенные в таблице 16, проведите горизонтальный и вертикальный анализ показателей деятельности торгового предприятия.

Таблица 16 – Данные для расчетов

Показатели	Абсолютное значение, базисное	Абсолютное значение, фактическое
Активы итого	123076,00	122000,00
<i>Внеоборотные</i>	<i>46529,10</i>	<i>44220,40</i>
Основные средства	33242,83	29580,40
Незавершенное строительство	8615,32	9760,00
Долгосрочные вложения	4670,95	4880,00
<i>Оборотные</i>	<i>76546,90</i>	<i>77779,60</i>
Запасы	56614,96	35079,60
Дебиторская задолженность (менее 12 месяцев)	17230,64	41480,00
Денежные средства	2695,36	1220,00
2 Пассивы итого	123076,00	120000,00
Капитал и резервы	43325,76	53640,00
Уставный капитал	120,00	120,00
Добавочный Капитал	11802,99	14988,00
Резервный капитал, фонды, целевое финансирование и поступления	8040,00	8040,00
Заемные средства	1080,00	1080,00
Кредиторская задолженность	58707,25	42132,00
3 Выручка от реализации	239000,00	242000,00
Себестоимость реализации	188810,00	205700,00
Коммерческие расходы	2390,00	6243,60
Прибыль от реализации	47800,00	30056,40
Чистая прибыль	5736,00	3005,64

4 Бизнес-планирование в управленческом анализе

4.1 Содержание темы

Бизнес-план как элемент стратегического управления. Аналитическое обоснование бизнес-плана. Инструменты и методы разработки бизнес-плана. Прогнозирование безубыточности и запаса финансовой прочности организации.

4.2 Рекомендуемая литература

1 Бизнес-планирование : учебное пособие [Электронный ресурс]/ В.З. Черняк, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев и др. ; под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 591 с. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114751](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114751) - ЭБС «Университетская библиотека», по паролю.

2 Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник [Электронный ресурс]/ И.А. Дубровин. - 2-е изд. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 432 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02658-4 - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453878](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453878) - ЭБС «Университетская библиотека», по паролю.

4.3 Вопросы для самопроверки

- 1 Дайте понятие бизнес-планированию.
- 2 Что такое бизнес-план?

- 3 С какими целями разрабатывается бизнес-план?
- 4 Перечислите требования, предъявляемые к бизнес-плану.
- 5 Перечислите основные разделы бизнес-плана.
- 6 Какие сведения наносятся на титульный лист бизнес-плана?
- 7 Охарактеризуйте содержание резюме.
- 8 Дайте характеристику разделу «Компания и отрасль».
- 9 Каково содержание раздела «Продукция и услуги»?
- 10 Что отражается в разделе «Исследование и разработки»?
- 11 В чем отличие разделов «Анализ отрасли» и «Анализ конкуренции»?
- 12 Дайте характеристику разделу «План маркетинга».
- 13 Охарактеризуйте раздел «Производственный план».
- 14 В чем содержание «Организационного плана»?
- 15 Охарактеризуйте содержание разделов «Управление и собственность» и «Администрация и персонал».
- 16 Чему посвящен раздел «Анализ рисков»?
- 17 Какие варианты прогноза следует отражать в разделе «Финансовый план»?
- 18 Дайте понятие операционному анализу.
- 19 Какие методы операционного анализа существуют?
- 20 Охарактеризуйте систему учета прямых затрат (директ-костинг).
- 21 Какие возможности дает директ-костинг?
- 22 Назовите финансовые результаты, анализируемые при директ-костинге.

4.4 Задания для практических и лабораторных занятий

Задание 1 Изучение структуры бизнес-плана.

Методические указания

В таблице 17 представьте основные разделы бизнес-плана, дайте им характеристику.

Таблица 17 – Характеристика разделов бизнес-плана

Наименование раздела	Краткая характеристика раздела	Примерное количество страниц
1	2	3
Титульный лист	...	1

Задание 2 Используя программу «ProjectExpert 7», разработать бизнес-план.

Методические указания

Используя демо-версию программы «ProjectExpert 7» (рисунок 3), следуя указаниям в ней, составьте бизнес-план предприятия.

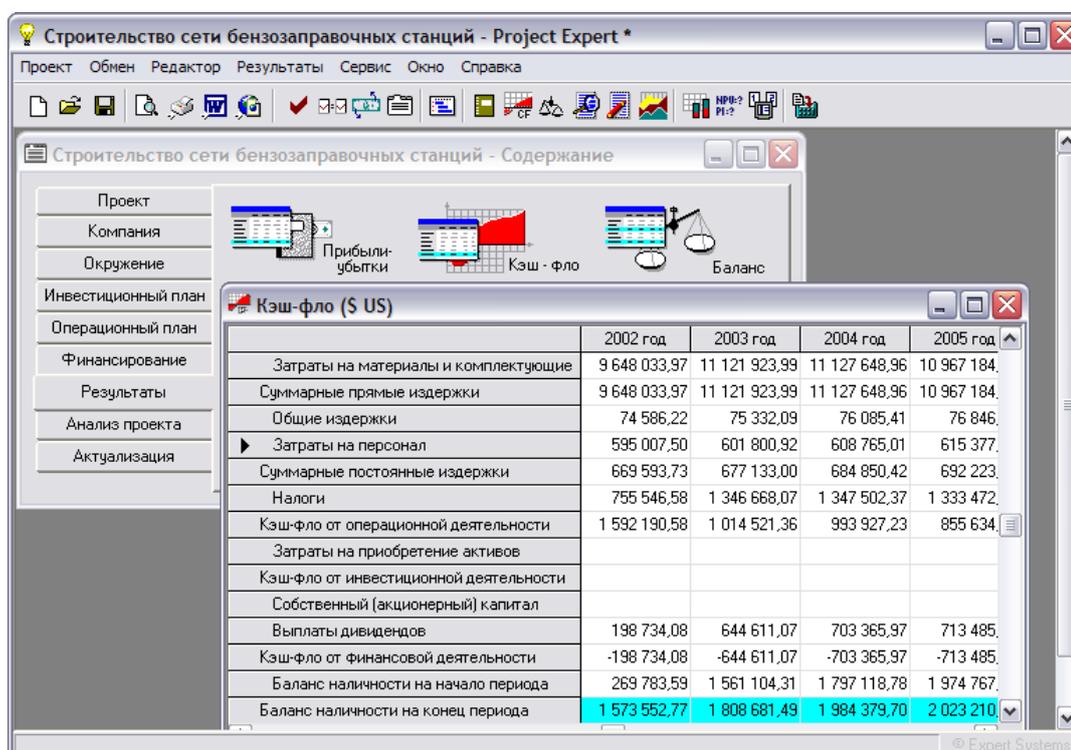


Рисунок 3 – Интерфейс программы «ProjectExpert 7»

Задание 3 Определение маржинального дохода, прибыли от реализации, рентабельности продаж по данным таблицы 18.

Таблица 18 – Данные для анализа

Показатель	Количество
1 Выручка от реализации, тыс.руб.	3 450
2 Переменные затраты, тыс.руб.	2 500
3 Постоянные затраты, тыс.руб.	500

Методические указания

Используя данные таблицы 16, рассчитайте маржинальный доход, прибыль от реализации, рентабельность продаж. Методика расчета показателей представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Методика расчета показателей директ-костинга

Показатель	Количество
1 Выручка от реализации, тыс.руб.	3 450
2 Переменные затраты, тыс.руб.	2 500
3 Маржинальный доход (стр. 1 – стр. 2)	
4 Постоянные затраты, тыс.руб.	500
5 Прибыль от реализации, тыс. руб. (стр. 1 – (стр.2 + стр.4))	
6 Рентабельность (стр.5*100/стр. 1)	

Задание 4 Определение маржинального дохода, прибыли от реализации, рентабельности продаж.

Таблица 20 – Данные для анализа

Показатель	Количество
1 Выручка от реализации, тыс.руб.	4530
2 Переменные затраты, тыс.руб.	3400
3 Постоянные затраты, тыс.руб.	600

Задание 5 Учитывая данные таблицы 21, примените систему учета прямых затрат (директ-костинг) для анализа данных.

Таблица 21 – Данные для анализа

Показатель	Количество
Цена реализации, руб.	6000
Количество проданных изделий	2300
Переменные затраты на единицу	4000
Постоянные затраты, тыс.руб. (1 вариант)	500
Постоянные затраты, тыс.руб. (2 вариант)	2600

Методические указания

Используя данные таблицы 21, определите объем реализации, переменные затраты, маржинальный доход, маржинальный доход на единицу продукции, порог

рентабельности, прибыль, рентабельность, точку безубыточности (количество), цену критическая. Методика расчета показателей представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Методика расчета показателей директ-костинга

Показатель	Количество
1 Цена реализации, руб.	6000
2 Количество проданных изделий	2300
3 Объем реализации, тыс.руб. (стр.1 * стр.2)	
4 Переменные затраты на единицу	4000
5 Переменные затраты, тыс.руб. (стр.4 * стр.2)	
6 Маржинальный доход, тыс.руб. (стр. 3 – стр. 5)	
7 Маржинальный доход на единицу продукции, тыс.руб. (стр. 6/стр. 2)	
8 Постоянные затраты, тыс.руб.	500
9 Критический объема производства – Порог рентабельности (стр.8/стр.7)	
10 Прибыль, тыс.руб. (стр. 3 – (стр.5+стр.8))	
11 Рентабельность (стр.10*100/стр. 3)	
12 Цена изделия критическая, руб. (стр.8 / стр.2) + стр.4.	

Задание 6 Учитывая данные таблицы 23, примените систему учета прямых затрат (директ-костинг) для анализа данных.

Таблица 23 – Данные для анализа

Показатель	Количество
Цена реализации 1 л. пакета молока, руб.	48
Количество проданных пакетов молока	750
Переменные затраты на единицу	24
Постоянные затраты, руб.	1725

Задание 7 Учитывая данные таблицы 24, примените систему учета прямых затрат (директ-костинг) для анализа данных.

Таблица 24 – Данные для анализа

Показатель	Количество
Цена реализации 1 плитки шоколада, руб.	86
Количество проданных плиток шоколада	1238
Переменные затраты на единицу	62
Постоянные затраты, руб.	14856

Задание 8 Прогнозирование безубыточности и запаса финансовой прочности организации в целом.

Таблица 25 – Данные для прогноза

№ строки	Показатели	Предприятие	
		«Северное сияние»	«Южный крест»
1	Выручка от продаж (без НДС), тыс.руб.	400000	800000
2	Затраты на производство и реализацию продукции, тыс.руб.	294000	700500
	В том числе:		
2.1	переменные, тыс.руб.	200000	650000
2.2	постоянные, тыс.руб.	94000	50500

Методические указания

Используя данные таблицы 25, определите маржинальный доход, маржинальный доход в процентах, прибыль, порог безубыточности, запас финансовой прочности, левверидж (операционный рычаг), который рассчитывается по формуле (4). Методика расчета показателей представлена в таблице 26.

Таблица 26 – Результаты расчетов

№ строки	Показатели	Предприятие	
		«Северное сияние»	«Южный крест»
1	Выручка от продаж (без НДС), тыс.руб.	400000	800000
2	Затраты на производство и реализацию продукции, тыс.руб.	294000	700500
	В том числе:		
2.1	переменные, тыс.руб.	200000	650000
2.2	постоянные, тыс.руб.	94000	50500
3	Маржинальный доход (стр. 1 – стр. 2.1)		
3.1	В том числе в процентах (стр. 3: стр. 1 * 100)		
4	Прибыль от продаж (стр. 1 – стр. 2)		
5	Порог безубыточности (стр. 2.2: стр. 3.1) * 100		
6	Запас финансовой прочности(стр. 1 – стр. 5)		
6.1	В том числе в процентах(стр. 6 : стр. 1 * 100)		
7	Операционный рычаг (левверидж) (ЭПЛ)		

$$ЭПЛ = \frac{МД}{Рп} , \quad (4)$$

где ЭПЛ – эффект производственного левеиджа

МД – маржинальный доход;

Рп – прибыль от продаж.

Задание 9 Прогнозирование безубыточности и запаса финансовой прочности организации в целом.

Таблица 27 – Данные для прогноза

№ строки	Показатели	Предприятие	
		«Кондитер»	«Сладкоежка»
1	Выручка от продаж (без НДС), тыс.руб.	50000	10000
2	Затраты на производство и реализацию продукции, тыс.руб.	24000	70500
	В том числе:		
2.1	переменные, тыс.руб.	20000	60000
2.2	постоянные, тыс.руб.	4000	10500

Задание 10 Прогнозирование безубыточности и запаса финансовой прочности по товарным позициям

Таблица 28 – Данные для прогноза

№ строки	Показатели	По предприятию	В том числе по товарным группам	
			«Соусы»	«Соки»
1	Выручка от продаж	45000	20000	25000
2	Затраты на производство и реализацию продукции	30000		
2.1	В том числе переменные	23000	15000	8000

Методические указания

Используя данные таблицы 28, определите постоянные затраты по каждому виду продукции, маржинальный доход, маржинальный доход в процентах, прибыль, порог безубыточности, запас финансовой прочности, левеидж

(операционный рычаг), который рассчитывается по формуле (4). Методика расчета показателей представлена в таблице 29.

Таблица 29 – Результаты расчетов

№ строки	Показатели	По предприятию	В том числе по товарным группам	
			«Соусы»	«Соки»
1	Выручка от продаж	45000	20000	25000
2	Затраты на производство и реализацию продукции	30000		
2.1	В том числе переменные	23000	15000	8000
2.2	постоянные			
3	Маржинальный доход (стр. 1 – стр. 2.1)			
3.1	В том числе в процентах (стр. 3 : стр. 1 * 100)			
4	Порог безубыточности (стр. 2.2 :стр. 3.1) * 100			
5	Прибыль от продаж (стр. 1 – стр. 2)			
6	Запас финансовой прочности (стр. 1 – стр. 4)			
7	В том числе в процентах (стр.6 : стр. 1 *100)			

5 Мониторинг и диагностика использования экономического потенциала

5.1 Содержание темы

Анализ реализации продукции, работ, услуг. Анализ организационно-технического уровня и качества системы управления. Анализ технико-технологического потенциала. Анализ эффективности использования материальных ресурсов организации. Анализ использования персонала и средств на оплату труда. Анализ затрат и доходов организации. Методы комплексного анализа уровня использования экономического потенциала.

5.2 Рекомендуемая литература

1 Казакова, Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] / Н.А. Казакова - НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 261 с. - ISBN 978-5-16-005758-3. – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=354245>. - ЭБС «Znanium», по паролю.

2 Казакова, Н.А. Управленческий анализ в различных отраслях: учебное пособие / Н.А. Казакова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2014. - 288 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-004612-9. - URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=460955>. - ЭБС «Znanium», по паролю.

5.3 Вопросы для самопроверки

1 В каких направлениях производится анализ организационно-технического уровня и качества системы управления?

- 2 Перечислите показатели научно-технического уровня.
- 3 Что показывает коэффициент текучести кадров?
- 4 Как рассчитать коэффициент специализации?
- 5 Какие показатели характеризуют эффективность управления?
- 6 В чем особенность исследования технико-технологического потенциала предприятия?
- 7 Назовите методы оценки производственных запасов.
- 8 Как определяется стоимость использованных запасов при методе ФИФО и методе средней стоимости?
- 9 Назовите этапы проведения анализа выполнения плана по труду.

5.4 Задания для практических и лабораторных занятий

Задание 1 Анализ показателей использования рабочего времени (таблица 30).

Таблица 30 – Показатели использования рабочего времени

Показатели	Обозначение	План	Факт
Объем выполненных работ по сметной стоимости, тыс. руб.	<i>N</i>	22000	23623
Число работников, занятых на работах, чел.	<i>R</i>	345	350
Из них рабочих, чел.	<i>r</i>	323	325
Общее число отработанных человеко-часов работниками, чел.-ч	ЧЧ	705000	690460
Общее число отработанных человеко-дней работниками, чел.-дни	ЧД	90000	90850

Методические указания

Анализ показателей использования рабочего времени удобно оформить в таблице 31. В ней представлена методика расчета каждого показателя.

Таблица 31 – Показатели использования рабочего времени

Показатели	Обозначение	План	Факт	Отклонение от плана	Выполнение плана, %
1 Объем выполненных работ по сметной стоимости, тыс. руб.	<i>N</i>	22000	23623		
2 Число работников, занятых на работах, чел.	<i>R</i>	345	350		
3 Из них рабочих, чел.	<i>r</i>	323	325		
4 Удельный вес рабочих в общей численности работников (стр.3/стр.2 *100%)	<i>%rR</i>				
5 Общее число отработанных человеко-часов работниками, чел.-ч	ЧЧ	705000	690460		
6 Общее число отработанных человеко-дней работниками, чел.-дни	ЧД	90000	90850		
7 Количество дней, отработанных одним работником, (стр.6/стр.2), дни	Д				
8 Продолжительность рабочего дня (смены), (стр.5/стр.6), ч	Т				
9 Средняя выработка на одного работника, руб.					
годовая (стр.1/стр.2)	ПТР				
дневная (стр.1/стр.6)	ПТд				
часовая (стр.1/стр.5)	ПТч				
10 Среднегодовая выработка на одного рабочего, руб. (стр.1/стр.3)	ПТ <i>r</i>				

Определение фактора, наиболее существенно влияющего на использование рабочего времени, осуществляется с применением факторной модели (5).

$$N = R * N/R = R * ПТР = R * Д * Т * ПТч. \quad (5)$$

Влияние увеличения численности работников учитывается следующим образом (6):

$$\Delta R * Д(0) * Т(0) * ПТч(0); \quad (6)$$

– влияние сокращения продолжительности рабочего года – по формуле (7):

$$\Delta Д * R(1) * Т(0) * ПТч(0); \quad (7)$$

– влияние сокращения продолжительности рабочей смены (дня) (8)

$$\Delta Т * R(1) * Д(1) * ПТч(0); \quad (8)$$

– влияние повышения среднечасовой выработки одного работника (9)

$$\Delta ПТч * R(1) * Д(1) * Т(1). \quad (9)$$

По итогам расчетов следует разработать мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени.

Задание 2 Анализ показателей использования рабочего времени (таблица 32).

Таблица 32 – Показатели использования рабочего времени

Показатели	Обозначение	План	Факт
Объем выполненных работ по сметной стоимости, тыс. руб.	<i>N</i>	350	345
Число работников, занятых на работах, чел.	<i>R</i>	234	211
Из них рабочих, чел.	<i>r</i>	184	161
Общее число отработанных человеко-часов работниками, чел.-ч	ЧЧ	468000	309120
Общее число отработанных человеко-дней работниками, чел.-дни	ЧД	58500	38640

6 Финансовый анализ и диагностика банкротства предпринимательской деятельности

6.1 Содержание темы

Цели и методы анализа финансового состояния. Цели и методы анализа финансовых результатов деятельности предприятия. Анализ деловой активности предпринимательства. Анализ движения и оптимизации потоков денежных средств. Факторы платёжеспособности организации. Диагностика и прогнозирование банкротства.

6.2 Рекомендуемая литература

1 Казакова, Н.А. Управленческий анализ в различных отраслях: учебное пособие / Н.А. Казакова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2014. - 288 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-004612-9. - URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=460955>. - ЭБС «Znanium», по паролю.

2 Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 607 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-005245-8. - URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=367312>. - ЭБС «Znanium», по паролю.

6.3 Вопросы для самопроверки

1 Какие признаки свидетельствуют о приближающемся кризисе? Нужна ли диагностика кризиса?

2 Можно ли при помощи диагностического анализа установить степень кризисного состояния, его происхождение, динамику развития?

3 Как и когда диагностируется кризис?

4 Каковы роль и значение диагностики в исследовании перспектив развития организации?

5 В чем проявляется необходимость постановки диагноза кризисного состояния для ее стратегии?

6 Каковы особенности структурно-содержательного аспекта диагностирования организации?

7 Всегда ли банкротство большая неприятность для предприятия? Дайте пример ситуации.

8 Какой тип менеджмента преобладает в антикризисном оздоровлении предприятия-должника?

9 Должна ли санация стать альтернативой банкротства? Возможен ли переход предприятий от тех, кто смог купить, к тому, кто может им управлять.

6.4 Задания для практических и лабораторных занятий

Задание 1 Изучение методики определения кредитоспособности.

Исходные данные:

- выручка – 400519 тыс. р.;
- прибыль до налогообложения – 5045 тыс. р.;
- всего активов – 405412 тыс. р.
- уставный капитал – 553 тыс. р.;

- резервный капитал – 70 тыс. р.;
- нераспределенная прибыль прошлых лет - 3450 тыс. р.;
- нераспределенная прибыль отчетного года – 0 тыс. р.;
- прочие долговые обязательства – 330 тыс. р.;
- займы и кредит – 0 тыс. р.

Методические указания

В общем виде индекс кредитоспособности (Z-счет, модель Альтмана) по имеет вид:

$$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + X5, \quad (10)$$

- где
- X1 – оборотный капитал/сумма активов;
 - X2 – нераспределенная прибыль/сумма активов;
 - X3 – операционная прибыль/сумма активов;
 - X4 – рыночная стоимость акций/задолженность;
 - X5 – выручка/сумма активов.

Результаты многочисленных расчетов по модели Альтмана показали, что обобщающий показатель Z может принимать значения в пределах [-14, +22], при этом предприятия, для которых $Z > 2,99$ попадают в число финансово устойчивых, предприятия, для которых $Z < 1,81$ являются безусловно-несостоятельными, а интервал [1,81 - 2,99] составляет зону неопределенности.

Задание 2 Изучение методики определения кредитоспособности.

Исходные данные:

- выручка – 89,1 млн р.;
- прибыль до налогообложения – 15,6 млн р.;
- всего активов – 1054 млн р.
- уставный капитал – 600 млн р.;
- резервный капитал – 30 млн р.;
- нераспределенная прибыль прошлых лет – 8,450 млн р.;
- нераспределенная прибыль отчетного года – 10 млн р.;

- прочие долговые обязательства – 130 млн р.;
- займы и кредит – 10 млн р.

Задание 3 Изучение методики определения кредитоспособности.

Исходные данные:

- выручка – 809,1 млн р.;
- прибыль до налогообложения – 150,7 млн р.;
- всего активов – 10840 млн р.
- уставный капитал – 100 млн р.;
- резервный капитал – 340 млн р.;
- нераспределенная прибыль прошлых лет – 0 млн р.;
- нераспределенная прибыль отчетного года – 20 млн р.;
- прочие долговые обязательства – 30 млн р.;
- займы и кредит – 170 млн р.

7 Анализ и диагностика инвестиционной привлекательности бизнеса

7.1 Содержание темы

Анализ инвестиций: задачи, источники информации, методика. Оценка эффективности реальных инвестиций. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной привлекательности компании. Методика разработки мониторинга инвестиционной привлекательности компании.

7.2 Рекомендуемая литература

1 Производственно-экономический потенциал и деловая активность субъектов предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]/ А.Н. Асаул [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – СПб.: Институт проблем экономического возрождения, 2011. – 207 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18209>. - ЭБС «IPRbooks», по паролю.

7.3 Вопросы для самопроверки

- 1 Какова роль и значение эффективности бизнеса?
- 2 Каковы основные принципы определения эффективности бизнеса?
- 3 В чем отличие коммерческой, общественной и бюджетной эффективности бизнеса?
- 4 Какие методические подходы используются при оценке экономической эффективности бизнеса?

- 5 Что такое чистая текущая стоимость доходов, как рассчитывается данный показатель?
- 6 Что такое срок окупаемости проекта, как он рассчитывается?
- 7 Для чего необходимо определение внутренней ставки доходности проекта, что она выражает, как рассчитывается?
- 8 Каково экономическое содержание индекса доходности проекта, как он рассчитывается?
- 9 Для чего необходимы такие показатели, как модифицированная ставка доходности и ставка доходности финансового менеджмента?
- 10 Что такое денежные потоки, каковы их состав и классификация?
- 11 Для чего необходимо рассчитывать денежные потоки при оценке экономической эффективности бизнеса?
- 12 Для чего необходимо дисконтировать денежные потоки?
- 13 Каким образом производится оценка денежных потоков от инвестиционной деятельности?
- 14 Каким образом производится оценка денежных потоков от операционной деятельности?
- 15 Каким образом производится оценка денежных потоков на стадии ликвидации бизнеса?
- 16 Каким образом производится оценка денежных потоков от финансовой деятельности?
- 17 Каким образом производится расчет чистой приведенной стоимости бизнеса?

7.4 Задания для практических и лабораторных занятий

Задание 1 Изучение методики оценки предпочтительности проекта.

Таблица 33 – Данные для анализа

Ситуация	Проект А		Проект Б		Проект В	
	Расчетный доход	Вероятность наступления	Расчетный доход	Вероятность наступления	Расчетный доход	Вероятность наступления
1	600	0,5	400	0,1	500	0,2
2	700	0,1	700	0,3	750	0,5
3	800	0,4	1000	0,6	1000	0,3

Методические указания

Оценка предпочтительности инвестиционного проекта осуществляется по формуле (11). Чем выше полученный результат, тем привлекательнее инвестиционный проект.

$$\bar{\varepsilon} = \sum_{i=1}^n \varepsilon_i * P(i) \quad , \quad (11)$$

где $\bar{\varepsilon}$ - средний ожидаемый доход;

ε - расчетный доход по проекту по каждому из вариантов;

$P_{(i)}$ – вероятность наступления варианта i ;

n - число вариантов развития ситуации

Задание 2 Изучение методики оценки предпочтительности проекта.

Таблица 34 – Данные для анализа

Ситуация	Проект А		Проект Б		Проект В	
	Расчетный доход	Вероятность наступления	Расчетный доход	Вероятность наступления	Расчетный доход	Вероятность наступления
1	300	0,5	400	0,1	600	0,2
2	600	0,1	500	0,3	650	0,5
3	900	0,4	600	0,6	700	0,3

Задание 3 Изучение методики оценки предпочтительности проекта по данным таблицы 35.

Таблица 35 – Данные для анализа

Ситуация	Проект А		Проект Б		Проект В	
	Расчетный доход	Вероятность наступления	Расчетный доход	Вероятность наступления	Расчетный доход	Вероятность наступления
1	600	0,2	450	0,1	1000	0,4
2	700	0,5	550	0,5	650	0,1
3	900	0,3	650	0,4	450	0,5

Задание 4 Изучение методики оценки предпочтительности проекта по данным таблицы 36.

Таблица 36 – Данные для анализа

Ситуация	Проект А		Проект Б		Проект В	
	Расчетный доход	Вероятность наступления	Расчетный доход	Вероятность наступления	Расчетный доход	Вероятность наступления
1	300	0,2	400	0,1	600	0,4
2	600	0,5	500	0,5	650	0,1
3	900	0,3	600	0,4	700	0,5

Задание 5 Решение задачи.

Малое предприятие занимается производством решеток и заборов, используя при изготовлении металлические прутки. Их приобретение составляет 10 000 шт. в год. В настоящее время предприятие производит прутки самостоятельно из сырья, которое закупает на стороне.

Информация о расходах предприятия в расчете на весь объем производства представлена в таблице 37.

Предприятию поступило предложение закупать прутки на стороне по цене 17 руб. за единицу. Определите, выгодно ли предприятию такое предложение.

Таблица 37 – Данные для анализа

Статьи затрат	Сумма, руб.
Затраты основных материалов (пер.)	120 000
Заработная плата основных производственных рабочих (пер.)	30 000
Амортизация оборудования (пост.)	8 000
Заработная плата управленческого персонала (пост.)	40 000
Арендная плата (в месяц) (пост.)	1 000

Задание 6 Расчет показателей эффективности использования торговых площадей магазина по данным таблицы 38.

Таблица 38 – Данные для анализа

Показатели	Предыдущий год.	Нынешний год
Товарооборот, тыс. руб.	61600	67 760
Торговая площадь, м ²	170	140
Количество рабочих дней в году, дн.	304	296
Продолжительность рабочего дня, ч.	7,8	7,6

Методические указания

Проведите на основе исходных данных таблицы расчет показателей эффективности использования торговых площадей магазина розничной торговли. Выявите и рассчитайте резервы повышения объема товарооборота за счет использования имеющихся резервов. Сделайте выводы.

8 Управление анализ предпринимательских рисков

8.1 Содержание темы

Предпринимательский риск и его причины. Методика оценки предпринимательских рисков. Разработка системы управления рисками.

8.2 Рекомендуемая литература

1 Колпакиди, Д.В. Предпринимательская деятельность / Д.В. Колпакиди. - Иркутск : Иркутский государственный лингвистический университет, 2012. - 394 с. - ISBN 978-5-88267-355-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=145023>. - ЭБС «Университетская библиотека», по паролю.

2 Основы предпринимательской деятельности : учебное пособие / А.М. Фролов, А.М. Афанасьев, О.Я. Гилева и др. - Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2012. - 242 с. - ISBN 978-5-9585-0530-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142964>. - ЭБС «Университетская библиотека», по паролю.

8.3 Вопросы для самопроверки

1 Чем вызвана необходимость учета инфляции при оценке эффективности инвестиционных вложений?

2 Какие существуют способы учета фактора инфляции при оценке эффективности инвестиционных вложений?

3 Что понимается под предпринимательских риском?

4 По каким критериям производится классификация предпринимательских рисков?

5 Какие методы измерения предпринимательских рисков используются на практике?

6 Какие методы снижения предпринимательских рисков вы знаете?

8.4 Задания для практических и лабораторных занятий

Задание 1 Изучение методики анализ чувствительности проекта.

Проведите анализ чувствительности проекта, если известно, что:

- объем инвестируемого капитала – 1000 тыс.д.е.;
- ожидаемые товарооборот и издержки:
 - 1 год: товарооборот -1200 тыс.д.е., издержки -1000 тыс.д.е.;
 - 2 год: товарооборот -1400 тыс.д.е., издержки -1000 тыс.д.е.;
 - 3 год: товарооборот -1600 тыс.д.е., издержки -1200 тыс.д.е.;
 - 4 год: товарооборот -1400 тыс.д.е., издержки - 900 тыс.д.е.;
 - 5 год: товарооборот -1200 тыс.д.е., издержки -1000 тыс.д.е.;
- норма дисконтирования – 15%.

Интервал колебания показателей (товарооборота, издержек, объема инвестируемого капитала) +-5%.

Методические указания

Чистый денежный поток по году определяется как разница между товарооборотом и издержками.

Коэффициент дисконтирования определяется по формуле (12):

$$K_{dt} = \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (12)$$

где r – норма дисконта;

t – порядковый номер шага проекта.

Дисконтированный чистый денежный поток определяется по формуле (13):

$$NPV = \sum_{t=0}^T NCF_t (1+r)^{-t} \quad (13)$$

Оформление этой части расчетов осуществляется в таблице 39.

Таблица 39 – Оформление расчетов NPV

Год	NCF _t (чистый денежный поток)	Кдт– коэффициент дисконтирования	Дисконтированный чистый денежный поток
0			-1000
1			
2			
3			
4			
5			
NPV			

Далее определяются факторы, влияющие на эффективность проекта: выручка, издержки, цены.

Затем составляется наиболее вероятная, пессимистическая и оптимистическая оценки. При этом рассматривается отклонение только в одном параметре, все остальные признаются неизменными.

На следующем этапе определяются значения чистой дисконтированной стоимости (NPV) по оценкам каждого из параметров. Рассчитанные результаты заносятся в таблицу 40.

Таблица 40 – Оформление расчетов чувствительности

Параметры	Наиболее вероятная оценка	Оценка		NPV		Si	ri	di
		песс.	оптим.	песс.	оптим.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Обозначения:

Pr – наиболее вероятная оценка параметра;

Si – коэффициент чувствительности фактора ($NPV_{opt} - NPV_{pess}$);

rij – ранговый коэффициент ($rij = Si/Sj$, где j – наиболее чувств. параметр)

d_i –доля фактора в общей вариации ($d_i = r_i / \sum r_i$)

Задание 2 Анализ чувствительности проекта.

Объем инвестируемого капитала – 600 тыс.д.е. Ожидаемые доходы и расходы указаны в таблице 41.

Таблица 41 – Данные для расчета

Период	Выручка, тыс. д.е.	Затраты, тыс. д.е.
1 год	1200	1000
2 год	1400	1000
3 год	1600	1200

Норма дисконтирования – 15%

Определить чувствительность к изменению на 10 %:

- выручки;
- затрат;
- нормы дисконтирования.

Задание 3 Изучение методики оценки риска

Оценить степень риска деятельности КЦ «Винни-Пух».

Методические указания

1 Разделить группу на четыре подгруппы по видам деятельности (коммерческая, производство, маркетинговая, финансовая).

2 Каждая группа формулирует 2-3 риска, связанных со своим элементом.

3 Всем рискам придаются веса W_i . Сумма всех рисков группы равна единице.

4 Для оценки вероятности наступления событий, относящихся к каждому риску, проводится экспертная оценка. Каждый риск оценивается на вероятность наступления по следующей системе оценок:

- 0 – риск рассматривается как несущественный;
- 25 – риск, скорее всего, не реализуется;
- 50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;

75 – риск, скорее всего, проявится;

100 – риск наверняка реализуется.

5 Оценить вероятность наступления риска, исходя из шкалы. Данные занести в таблицу 42.

Таблица 42 – Расчет среднего риска

Риск	Э1	Э2	Э3	Э4	средняя
.....

6 Выстроить риски по степени вероятности наступления (по среднему значения).

7 Разделить на три группы по вероятности их наступления.

8 Проанализировать экспертов на непротиворечивость мнений (табл.43).

Таблица 43 – Анализ непротиворечивости мнений экспертов

Э1-Э2	Э1-Э3	Э1-Э4	Э2-Э3	Э2-Э4	Э3-Э4	max<50
.....

Оценка экспертов на их непротиворечивость выполняется по следующим правилам (14-15):

$$\max|A_i - B_i| \leq 50, i = 1, 2, \dots, n, \quad (14)$$

$$\sum_{i=1}^N \frac{|A_i - B_i|}{N} \leq 25, \quad (15)$$

где A_i – мнение одного эксперта в паре;

B_i – мнение второго эксперта в паре;

N – число рисков.

9 Определяются веса рисков внутри групп:

а) определение веса группы с наименьшим приоритетом:

$$W_k = \frac{2}{k * (f + 1)} , \quad (16)$$

где k – количество групп рисков;

f – соотношение весов первой и последней группы риска $f = \frac{W_1}{W_n}$.

б) определение веса остальных групп рисков по формуле (17)

$$W_l = W_k * \frac{(k - l) * f + l - 1}{k - 1} , \quad (17)$$

где l – номер группы риска

10 Определяются веса простых рисков внутри групп по формуле (18):

$$W_{p_i} = \frac{W_l}{M} , \quad (18)$$

где M - число рисков в данной группе.

11 Рассчитывается балльная оценка простых рисков по формуле (19):

$$R = \sum_{i=1}^n W_i * V_i , \quad (19)$$

где V_i – балльная оценка по всем рискам

12 Проводится ранжирование рисков.

13 Делаются выводы и предложения.

Список использованных источников

1 Бизнес-планирование : учебное пособие [Электронный ресурс]/ В.З. Черняк, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев и др. ; под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 591 с.. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114751](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114751)- ЭБС «Университетская библиотека», по паролю.

2 Бувальцева, В.И. Экономический анализ : учебное пособие / В.И. Бувальцева, О.В. Глушакова. - Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2011. - 306 с. - ISBN 978-5-8353-0997-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=232222>. – ЭБС «Университетская библиотека», по паролю.

3 Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью. Учебник для бакалавров / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчянц. - М. : Дашков и Ко, 2012. - 687 с. - (Учебное издание для бакалавров). - ISBN 978-5-394-01145-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112309>. - ЭБС «Университетская библиотека», по паролю.

4 Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник [Электронный ресурс]/ И.А. Дубровин. - 2-е изд. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2016. - 432 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02658-4 - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453878](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453878)- ЭБС «Университетская библиотека», по паролю.

5 Ерина Е.С. Основы анализа и диагностики финансового состояния предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ерина Е.С. – Электрон. текстовые данные. – М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. – 96 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20017>. - ЭБС «IPRbooks», по паролю.

6 Казакова, Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] /

Н.А. Казакова - НИЦ ИНФРА-М, 2013. -261с. - ISBN 978-5-16-005758-3. – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=354245>. - ЭБС «Znaniy», по паролю.

7 Казакова, Н.А. Управленческий анализ в различных отраслях: учебное пособие [Электронный ресурс] / Н.А. Казакова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2014. - 288 с.: 60x90 1/16. - ISBN 978-5-16-004612-9. - URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=460955>. - ЭБС «Znaniy», по паролю.

8 Казакова, Н.А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности : учебное пособие [Электронный ресурс]/ Н.А. Казакова. - М. : Финансы и статистика, 2009. - 497 с. - ISBN 978-5-279-03363-8. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63506>. - – ЭБС «Университетская библиотека», по паролю.

9 Колпакиди, Д.В. Предпринимательская деятельность / Д.В. Колпакиди. - Иркутск : Иркутский государственный лингвистический университет, 2012. - 394 с. - ISBN 978-5-88267-355-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=145023>. - ЭБС «Университетская библиотека», по паролю.

10 Косолапова, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - М. : Дашков и Ко, 2012. - 247 с. - ISBN 978-5-394-00588-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116052>. – ЭБС «Университетская библиотека», по паролю.

11 Никулина, Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий: По отраслям и сферам применения : учебное пособие / Н.Н. Никулина, Л.Ф. Суходоева, Н.Д. Эриашвили. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 320 с. - ISBN 978-5-238-02319-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119478>. - ЭБС «Университетская библиотека», по паролю.

12 Основы предпринимательской деятельности : учебное пособие / А.М. Фролов, А.М. Афанасьев, О.Я. Гилева и др. - Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2012. - 242 с. - ISBN 978-5-9585-0530-2 ;

То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142964>. - ЭБС «Университетская библиотека», по паролю.

13 Производственно-экономический потенциал и деловая активность субъектов предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]/ А.Н. Асаул [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – СПб.: Институт проблем экономического возрождения, 2011. – 207 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18209>. – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

14 Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 607 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-005245-8. - URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=367312>. - ЭБС «Znaniium», по паролю.

15 СТО 02069024.110 – 2008. Издания для образовательного процесса. Общие требования и правила оформления. Взамен СТП 110-01; введ. 2009-10-30. – Оренбург: ОГУ, 2009. – 74 с.

16 Хохлов, А.В. Мировые товарные рынки [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Хохлов. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 304 с.: 60x88 1/16. - (Бакалавриат). (обложка) ISBN 978-5-9776-0322-5. URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=460914>. - ЭБС «Знаниум», по паролю.