

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

**В. Л. Даниленков**

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины  
для студентов магистратуры по направлению подготовки  
38.04.01 Экономика, профиль «Бухгалтерский учёт, анализ  
и аудит»

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2022

УДК 657.6

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории  
и инструментальных методов ФГБОУ ВО «Калининградский государственный  
технический университет» Ю. Я. Настин

**Даниленков, В.Л.**

Управленческий анализ: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины  
для студентов магистратуры по напр. подгот 38.04.01 Экономика, профиль  
«Бухгалтерский учёт, анализ и аудит» / В. Л. Даниленков. – Калининград:  
ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. – 76 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, задания и методические указания по выполнению контрольной работы, подготовке и сдаче экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины «Управленческий анализ» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит».

Табл. 64, список лит. – 12 наименований.

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой экономики и финансов 29.03.2022 г., протокол № 5

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией Института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет» 06.04.2022 г., протокол № 4

УДК 657.6

© Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный  
технический университет», 2022 г.  
© Даниленков В. Л., 2022 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её самостоятельному изучению .....	5
Тема 1. Аналитическое обоснование управленческих решений .....	6
Тема 2. Анализ и управление запасами .....	8
Тема 3. Анализ и управление дебиторской задолженностью .....	11
Тема 4. Анализ безубыточности.....	14
Тема 5. Управление затратами и финансовыми результатами бизнес-процессов.....	17
Тема 6. Оценка эффективности деятельности коммерческой организации .....	20
2 Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям .....	23
Тема 1. Аналитическое обоснование управленческих решений .....	23
Тема 2. Анализ и управление запасами .....	28
Тема 3. Анализ и управление дебиторской задолженностью .....	32
Тема 4. Анализ безубыточности.....	36
Тема 5. Управление затратами и финансовыми результатами бизнес-процессов.....	39
Тема 6. Оценка эффективности деятельности коммерческой организации .....	47
3 Задания и методические указания по выполнению контрольной работы.....	50
3.1 Общие сведения, выбор номера теоретического вопроса и задачи .....	50
3.2 Теоретические вопросы контрольной работы .....	51
3.3 Задачи контрольной работы.....	52
4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена.....	57
4.1 Экзаменационные вопросы .....	57
4.2 Экзаменационные задачи.....	58
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы.....	66
по дисциплине .....	66
5.1 Цель, задачи и методические указания по выполнению самостоятельной работы.....	66
5.2 Перечень контрольных вопросов по отдельным темам дисциплины .....	67
5.3 Содержание практических задач.....	69
5.4 Тематика докладов и рефератов .....	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	74

## ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных материалов для самостоятельного изучения дисциплины «Управленческий анализ» студентами магистратуры, обучающимися по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит».

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины «Управленческий анализ» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит».

Целью освоения дисциплины «Управленческий анализ» является формирование у студентов магистратуры системных представлений о методологии анализа эффективности использования всех ресурсов предприятия, выявления резервов снижения затрат, подготовке планов и принятии рациональных управленческих решений в области управления затратами.

Дисциплина «Управленческий анализ» (Б1.В.ДВ.05.02) относится к блоку 1 части, формируемой участниками образовательных отношений, и является дисциплиной по выбору.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётных единицы (з.е.), т.е. 108 академических часов (81 астр. часов) контактной и самостоятельной учебной работы студента; работой, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Распределение трудоёмкости освоения дисциплины по семестрам ОП, видам учебной работы студента, а также формы контроля приведены ниже.

Таблица 1 - Объём (трудоёмкость освоения) в очной форме обучения  
и структура дисциплины

Наименование	Семестр	Форма контроля	з.е.	Акад. часов	Контактная работа				
					Лек	Лаб	Пр		
Управленческий анализ	3	Э	3	108	16	-	14	-	-
<b>Итого по дисциплине:</b>			<b>3</b>	<b>108</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Таблица 2 - Объём (трудоёмкость освоения) в заочной форме обучения  
и структура дисциплины

Наименование	Семестр	Форма контроля	з.е.	Акад. часов	Контактная работа					
					УЗ	Лек	Лаб	Пр		
Управленческий анализ	4	контр. Э	3	108	-	2	-	14	-	--
<b>Итого по дисциплине:</b>			<b>3</b>	<b>108</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Обозначения: Э – экзамен; контр. – контрольная работа; Лек – лекционные занятия; Лаб - лабораторные занятия; Пр – практические занятия.

В первом разделе приводится содержание дисциплины и даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебного пособия содержатся методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям.

В третьем разделе представлены задания и методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения.

Четвёртый раздел содержит методические указания по подготовке и сдаче экзамена.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

### **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её самостоятельному изучению**

Таблица 3 – Тематический план по дисциплине в очной форме обучения

Номер и название темы	Лек	Лаб	Пр
Тема 1. Аналитическое обоснование управленческих решений	2	-	2
Тема 2. Анализ и управление запасами	2	-	2
Тема 3. Анализ и управление дебиторской задолженностью	2	-	2
Тема 4. Анализ безубыточности	2	-	2
Тема 5. Управление затратами и финансовыми результатами бизнес-процессов	4	-	2
Тема 6. Оценка эффективности деятельности коммерческой организации	4	-	4
Итого по дисциплине	16	-	14

Таблица 4 – Тематический план по дисциплине в заочной форме обучения

Номер и название темы	Лек	Лаб	Пр
Тема 1. Аналитическое обоснование управленческих решений	-	-	2
Тема 2. Анализ и управление запасами	-	-	2
Тема 3. Анализ и управление дебиторской задолженностью	-	-	2
Тема 4. Анализ безубыточности	-	-	2
Тема 5. Управление затратами и финансовыми результатами бизнес-процессов	1	-	2
Тема 6. Оценка эффективности деятельности коммерческой организации	1	-	4
Итого по дисциплине	2	-	14

## **Тема 1. Аналитическое обоснование управленческих решений**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

- 1) Предмет, цель, содержание и задачи дисциплины «Управленческий анализ».
- 2) Место дисциплины «Управленческий анализ» в структуре образовательной программы направления подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит».
- 3) Понятие управленческого анализа.
- 4) Информационное обеспечение управленческого анализа.
- 5) Понятие релевантных затрат и выручки.
- 6) Аналитические процедуры обоснования цен и их корректировок.
- 7) Аналитическое обоснование выбора ассортимента при наличии лимитирующих факторов.
- 8) Обоснование решений по аутсорсингу.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы**

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы, понятием управленческого анализа и его роли в управленческой деятельности организации.

В процессе изучения темы следует знать сущность, цель, основные задачи, объект, субъекты, метод управленческого анализа; последовательность его проведения, организацию и методику управленческого анализа, схему формирования и анализа основных показателей в системе управленческого анализа, состав и последовательность разделов управленческого анализа, место управленческого анализа в системе управления деятельностью организации, значение управленческого анализа в выявлении резервов повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации.

Результатом изучения темы является закрепление знаний по содержанию, цели, основным задачам управленческого анализа, а также его видов.

### **Методические материалы к занятию**

Управленческий анализ представляет собой совокупность процедур, способствующих принятию оперативных, тактических и стратегических управленческих решений в систематическом или проблемном порядке, в процессе управления бизнесом для достижения целей деятельности.

Целью управленческого анализа является обеспечение всех уровней менеджмента релевантной информацией для систематического и ситуационного управления бизнесом.

Исходя из требований, предъявляемых к управлению организацией, функционирующей в условиях конкурентной среды, можно выделить следующие основные задачи управленческого анализа:

- 1) подготовка информации для обоснования управленческих решений, в том числе решений в ходе составления бюджетов;

- 2) анализ рынка и его компонентов (область маркетингового анализа);
- 3) анализ состояния активов и пассивов организации с целью управления ими;
- 4) анализ эффективности использования трудовых и материальных ресурсов;
- 5) анализ и управление затратами;
- 6) обеспечение контроля реализации управленческих решений и их результатов, в том числе исполнения бюджетов;
- 7) оценка эффективности деятельности организации и её подразделений.

Под объектом управленческого анализа понимается деятельность организации в целом и (или) отдельных её сегментов. В качестве сегмента может выступать подразделение предприятия, вид продукции, группа операций и т. д. — в зависимости от целей и задач анализа.

Субъектами управленческого анализа выступают менеджеры предприятий или специалисты аудиторских и консалтинговых компаний.

Метод управленческого анализа - это способ достижения цели, определенным образом упорядоченный алгоритм действий. Управленческий анализ использует весь инструментарий методов экономического анализа и управленческого учёта. Условно методологический аппарат можно разделить на два блока: логические методы и математические методы.

По сложившейся в российской практике традиции экономический анализ принято подразделять на финансовый и управленческий анализ. Первый основывается на данных публичной бухгалтерской отчетности и рассматривает организацию извне, второй базируется на внутрипроизводственных информационных источниках, а именно, на данных управленческого учёта и изучает организацию с внутренней стороны.

Вышесказанное позволяет определить место управленческого анализа в системе социально-экономических наук: он является одним из видов экономического анализа и неотъемлемой частью управленческого учёта.

Для управленческого анализа применяется классификация информации по критерию *типа принимаемых решений*: стратегических, тактических, оперативных; *по потребителям*: уровням управления и сегментам бизнеса, таким как подразделения организации, центры ответственности; *по источникам поступления*: внешняя и внутренняя; *по степени уникальности*: рутинная и ситуационная; *по степени неопределенности*: детерминированная и вероятностная; *по функциональному признаку*: отчётная, плановая и прогнозная; *по техническим характеристикам*: в зависимости от видов носителей, технологии формирования и др.

Важный источник информации для проведения управленческого анализа - бухгалтерская, статистическая отчётность и особенно внутренняя отчётность организации. Внутреннюю отчётность можно разделить на две крупные группы:

- финансовую отчётность (управленческий баланс, управленческий отчёт о финансовых результатах, управленческий отчёт о движении денежных средств и др.), составленную исходя из специальных правил и процедур, отличающихся

от учётной политики, принятой для составления внешней финансовой отчётности;

- оперативную отчётность, составляемую на основе натуральных, трудовых, стоимостных показателей.

Информационной основой управленческого анализа являются также источники бюджетной, плановой и прогнозной информации. Основные из них - это бизнес-план, финансовые и операционные бюджеты.

Неоднородность экономической информации, тенденция увеличения её объёма и усложнение схем взаимосвязи её отдельных видов приводят к росту и усложнению информационных потоков организации. В этих условиях ключевое место занимает признак существенности информации, согласно которому затраты и выручка делятся на релевантные и нерелевантные. Релевантная информация существенна для принятия решения, т.е. она содержит те данные, которые следует принимать в расчёт при подготовке информации. Нерелевантная информация включает несущественные, избыточные данные о затратах и доходах.

*Рекомендуемые источники по теме: [1, 2, 6, 7, 8].*

## **Тема 2. Анализ и управление запасами**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

- 1) Анализ оборотных средств.
- 2) Анализ оборачиваемости и длительности операционного и финансового циклов.
- 3) Определение оптимального размера запасов.
- 4) Объёмно-стоимостной анализ как метод оптимизации материальных запасов.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы**

Цель изучения темы – ознакомление с различными методиками проведения анализа запасов.

В процессе изучения темы следует знать цель и задачи анализа запасов, модели финансирования оборотных активов, содержание показателей оборачиваемости запасов и продолжительности разных циклов в деятельности организации: производственного, финансового и операционного, модели расчётов оптимальной партии заказа, последовательность проведения ABC- и XYZ-анализа.

В результате изучения темы студент должен знать различные методики анализа запасов, уметь осуществить расчёт показателей оборачиваемости запасов, продолжительности производственного, финансового и операционного циклов и оптимальной партии заказа, провести ABC- и XYZ-анализ.

### **Методические материалы к занятию**

Основная цель анализа оборотных средств — это своевременное выявление резервов повышения эффективности их использования. Устойчивость финансового состояния и экономическая эффективность



деятельности любой организации во многом зависят от порядка размещения средств по стадиям кругооборота капитала. Под кругооборотом понимают непрерывную цепочку последовательных превращений средств, вложенных в оборотные активы, из одной формы в другую.

От руководства организации зависит выбор политики финансирования оборотных средств. Известно три модели финансирования оборотных активов: классическая, идеальная и агрессивная.

Оборачиваемость средств, вложенных в активы, может оцениваться по следующим показателям:

1) скорость оборота (количество оборотов, которые совершает за анализируемый период капитал организации, или его составляющие),

2) период оборота — средний срок, за который возвращаются вложенные организацией в производственно-коммерческие операции денежные средства.

Обобщающими характеристиками степени иммобилизации денежных средств (отвлечения средств из активного оборота) являются показатели продолжительности разных циклов в деятельности организации: производственного, финансового и операционного.

Производственный цикл начинается с момента поступления материалов на склад организации и заканчивается в момент отгрузки покупателю продукции, которая была произведена из этих материалов.

Финансовый цикл начинается с момента оплаты материалов (погашение кредиторской задолженности перед поставщиками) и заканчивается в момент получения денег от покупателя за отгруженную продукцию (погашение дебиторской задолженности).

Операционный цикл начинается с момента поступления материалов на склад организации и заканчивается в момент получения денег от покупателя за отгруженную продукцию (погашение дебиторской задолженности).

Продолжительность производственного (Тп.ц.), операционного (То.ц.) и финансового (Тф.ц.) циклов рассчитываются по формулам:

Тп.ц. = Период оборота материалов + Период оборота готовой продукции;

То.ц. = Тп.ц. + Период оборота дебиторской задолженности;

Тф.ц. = То.ц. - Период оборота кредиторской задолженности.

Снижение этих показателей в динамике является положительной тенденцией деятельности организации.

Нормирование оборотных средств — это установление минимального объема запасов, необходимого организации для обеспечения нормальной работы.

Управление запасами заключается в установлении оптимальной величины запасов, которая могла бы обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции.

Уровень запасов зависит от ряда факторов: от продолжительности производственного цикла, от предполагаемого объема продаж, от надежности поставщиков и географического положения, от конъюнктуры спроса на готовую продукцию и уровня издержек, связанных с оформлением заказов, доставкой и хранением запасов. Главной задачей управленческого анализа запасов и является

осуществление мониторинга за действием этих факторов. В ходе анализа рассматриваются возможности снижения уровня запасов, рассчитываются объемы экономически обоснованных партий поставки запасов.

Определение оптимальной партии заказа может осуществляться по моделям Уилсона, Уильяма Баумоля, Миллера–Орра, Стоуна. Определение оптимальной партии поставки запасов основывается на оценке затрат, возникающих при заказе очередной партии запасов, - это затраты, связанные со стоимостью оформления заказа и последующим хранением запасов. При оптимальном объеме заказа указанные выше затраты будут минимальными.

Затраты по хранению запасов находятся в прямой пропорциональной зависимости от размера заказа. При расчёте этой величины исходят из среднего размера запасов в течение одного цикла. Если предположить, что размер запасов меняется линейно от 0 до  $n$ , то его среднее значение будет равно  $n : 2$ . Тогда годовая стоимость хранения запасов (ТСС - от англ. total carrying cost) будет рассчитываться по формуле:

$$ТСС = P \cdot (n : 2),$$

где  $P$  - стоимость хранения единицы запаса в год.

Затраты на оформление заказа относятся, как правило, к постоянным затратам и не зависят от объема заказа. Сюда входят затраты на поиск поставщика, ведение переговоров, представительские расходы, затраты на содержание отдела закупок и оформление документации и т. п. Если годовая потребность в запасе составляет  $N$  единиц, а каждый заказ оформляется на партию в  $n$  единиц, тогда за год количество заказов составит  $N : n$ . Совокупная годовая величина затрат, связанных с оформлением заказов (ТОС — от англ. total ordering cost), определяется как произведение затрат на оформление одного заказа ( $F$ ) и числа заказов за год:

$$ТОС = F \cdot (N : n).$$

Совокупные затраты, связанные с оформлением заказа и хранением (ТС — от англ. total cost), определяются по формуле:

$$ТС = P \cdot (n : 2) + F \cdot (N : n).$$

Формула Уилсона имеет следующий вид:

$$n_{\text{оптим}} = \sqrt{2F \cdot N : P}.$$

АВС-анализ основан на делении изучаемой совокупности на группы по удельному весу в зависимости от того или иного признака. Число групп при проведении АВС-анализа может быть любым, но наибольшее распространение получило деление рассматриваемой совокупности на три группы: А, В и С, чем и обусловлено название метода. Вся номенклатура запасов при проведении объёмно-стоимостного анализа разбивается на группы по одному из признаков:

- 1) в зависимости от доли в совокупном объёме денежных средств, вложенных в запасы (если речь идёт о запасах материалов);
- 2) в зависимости от доли в общем объёме реализации (если речь идет о запасах товаров).

В группу А войдут материалы с наибольшим удельным весом в совокупном объёме денежных средств, вложенных в запасы (товары с

наибольшим удельным весом в общем объеме реализации), - около 70-80 % совокупности, в группу В – 10-20 % , в группу С — оставшаяся часть. В большинстве случаев объёмно-стоимостной анализ показывает, что основной объём вложенных денежных ресурсов (или реализации) обеспечивается 10- 20 % номенклатурных позиций. Это утверждение базируется на принципе Парето (В. Парето – итальянский социолог и экономист, в 1987 году впервые определивший закономерность, согласно которой 20 % усилий приносят 80 % результата, а остальные 80 % - лишь 20 % результата).

Логическим продолжением ABC-анализа является XYZ-анализ, основная цель которого - определить частоту потребления того или иного материала (устойчивость спроса на тот или иной товар). Если рассматривать процесс потребления отдельных видов товарно-материальных ценностей в течение длительного периода, то можно установить, что в их числе есть объекты, имеющие постоянный и стабильный спрос (их относят к группе X); объекты, спрос на которые подвержен существенным колебаниям, например, сезонным (объекты группы Y); и наконец, объекты, спрос на которые носит случайный характер (объекты группы Z). Поэтому в пределах групп А, В и С товарно-материальные ценности могут быть распределены еще и по степени прогнозируемости их расхода или реализации (группам X, Y, Z).

Рекомендуемое распределение запасов по методу XYZ:

- группа X - объекты, коэффициент вариации по которым не превышает 10-15 %;
  - группа Y - объекты, коэффициент вариации по которым составляет 15-25 %;
  - группа Z - объекты, коэффициент вариации по которым превышает 25 %.
- Рекомендуемые источники по теме: [1, 2, 6, 7, 8, 10].*

### **Тема 3. Анализ и управление дебиторской задолженностью**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

- 1) Анализ текущей дебиторской задолженности.
- 2) Кредитная политика.
- 3) Управление качеством дебиторской задолженности.
- 4) Меры по стимулированию погашения дебиторской задолженности.

#### **Методические указания по самостоятельному изучению темы**

Цель изучения темы – ознакомление с различными методиками проведения анализа дебиторской задолженности и способами управления ею.

В процессе изучения темы следует знать значение, задачи, основные этапы и информационное обеспечение анализа дебиторской задолженности, технологию проведения анализа дебиторской задолженности и формирования кредитного рейтинга клиентов, её качества, содержание мер по стимулированию погашения дебиторской задолженности.

В результате изучения темы студент должен знать последовательность проведения анализа дебиторской задолженности; уметь выбрать и использовать наиболее эффективные методы анализа; провести анализ дебиторской задолженности и предложить меры по управлению ею; овладеть навыками подготовки и использования аналитической информации о размерах, составе и структуре дебиторской задолженности и практического применения различных методик анализа дебиторской задолженности.

### **Методические материалы к занятию**

Управленческий анализ дебиторской задолженности сводится к следующим этапам: 1) анализ динамики и структуры текущей дебиторской задолженности, 2) определение кредитной политики, 3) разработка мер по стимулированию погашения дебиторской задолженности.

В первую очередь изучается динамика и структура соответствующих показателей методами вертикального и горизонтального анализа. Информационной базой для анализа являются бухгалтерский баланс, пояснения к бухгалтерскому балансу и отчёту о финансовых результатах, а также данные аналитического учёта, первичной документации и произведенных расчётов.

Не менее важным этапом анализа в целях изучения платежеспособности организации является сравнение тенденций изменения структуры и темпов роста дебиторской и кредиторской задолженности, определение доли срочной и просроченной задолженности.

Обобщающим показателем ликвидности дебиторской и кредиторской задолженности является оборачиваемость, т. е. скорость погашения той или иной задолженности.

Кроме показателей оборачиваемости об эффективности мер по управлению дебиторской задолженностью может свидетельствовать коэффициент быстрой ликвидности.

Комплекс мер, направленных на принятие решения об условиях предоставления кредита покупателям, называется кредитной политикой. В её основе лежит сравнение потенциальных выгод от увеличения объема продаж за счет реализации в кредит со стоимостью обслуживания этого товарного кредита (товарный (коммерческий кредит) – форма реализации продукции на условиях отсрочки платежа). Можно выделить три типа кредитной политики: консервативный, умеренный и агрессивный.

Основными элементами кредитной политики являются формирование кредитного рейтинга клиентов и выработка условий коммерческого кредитования.

Формирование кредитного рейтинга клиентов заключается в распределении покупателей по группам риска непогашения дебиторской задолженности. В основу распределения могут быть заложены такие показатели, как: общее время работы с данным покупателем; объём продаж, приходящийся на данного покупателя; объёмы и сроки просроченной задолженности у данного покупателя; показатели оборачиваемости дебиторской задолженности, а также качественная оценка значимости клиента с позиции работающего с ним менеджера.

Кредитный рейтинг необходимо преобразовать в числовом выражении. С этой целью все упомянутые выше показатели ранжируются по столбальной шкале, в которой нулю соответствует наименее, а 100 баллам - наиболее предпочтительное значение. Возможные значения этих показателей приведены в таблице 5. Они устанавливаются экспертным путём. Затем каждому показателю присваивается весовое значение, а кредитный рейтинг конкретного клиента определяется как сумма взвешенных оценок.

Таблица 5 - Шкала оценки показателей надёжности клиента

Показатель	Балльная оценка				Вес	Взвешенная оценка
	25	50	75	100		
1. Средний за период объём продаж в процентах от общего объёма продаж	Менее 10	10-15	15-20	Более 20		
2. Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях	Более 30	20-30	10-20	Менее 10		
3. Объём просроченной задолженности в процентах от объёма продаж	Более 50	20-50	5-20	Менее 5		
4. Сроки просроченной задолженности в днях	До 30	30-60	60-90	Свыше 90		
5. Период работы с клиентом в годах	Менее 1	1-2	2-5	Более 5		
6. Качественная оценка клиента						
Итого						

Весы значимости определяются на основании анализа опыта работы с покупателями в прошлые годы. Для этого необходимо оценить влияние каждого показателя на скорость погашения дебиторской задолженности с помощью коэффициентов корреляции.

Всех клиентов можно разделить на несколько групп по уровню надёжности: 1) группа клиентов повышенного риска, 2) группа клиентов особого внимания, 3) группа надежных клиентов и 4) группа "золотых" клиентов.

Наиболее объективным способом формирования кредитного рейтинга клиентов является выделение группы клиентов, обеспечивающих компании наибольший объём продаж. Предоставление клиенту товарного кредита эффективно тогда, когда его доля в товарообороте превышает его долю в совокупной дебиторской задолженности. При решении этих вопросов на помощь приходит ABC- и XYZ-анализ.

Действенным способом управления дебиторской задолженностью является варьирование ценовыми скидками.

При расчёте возможного объёма денежных средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность, необходимо учитывать: 1) планируемые объёмы реализации продукции в кредит, 2) средний период предоставления отсрочки платежа по отдельным формам кредита, 3) средний период просрочки платежей исходя из сложившейся хозяйственной практики, 4) коэффициент соотношения себестоимости и цены реализуемой в кредит продукции.

Качество дебиторской задолженности напрямую связано с вероятностью её погашения. На неё влияют следующие показатели: доля долговых обязательств, обеспеченных залогом, поручительством или банковской гарантией; удельный вес вексельной формы расчетов; доля резервов по сомнительным долгам в общей сумме дебиторской задолженности; удельный вес просроченных долгов в их совокупной величине; доля сомнительных и безнадежных долгов в общей сумме дебиторской задолженности.

Для оценки вероятности погашения дебиторской задолженности целесообразно сгруппировать её по срокам возникновения. Это позволяет выявить просроченную, сомнительную и безнадежную к получению задолженность.

Совокупная величина резерва по сомнительным долгам может также быть определена по формуле:

$$R_i = \sum r_j A_{ij},$$

где  $R_i$  - сумма резерва по  $j$ -ю группу задолженности;  $r_j$  - норматив резервирования по данной категории;  $A_{ij}$  - суммарная величина задолженности  $j$ -й категории.

Необходимо также проанализировать динамику сомнительной дебиторской задолженности.

Используя данные о среднем времени просрочки платежей по разным дебиторам по уже оплаченным счетам, можно значительно повысить точность прогнозирования поступления денежных средств от дебиторов. В этих целях необходимо использовать коэффициент инкассации дебиторской задолженности, который определяется как процент погашенной задолженности в общей сумме дебиторской задолженности за определённый период времени.

*Рекомендуемые источники по теме:* [1, 2, 4, 6, 7, 10, 12].

#### **Тема 4. Анализ безубыточности**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

- 1) Основы анализа зависимости между выручкой от реализации, затратами и прибылью (CVP – анализ).
- 2) Методы определения точки безубыточности.
- 3) Планирование объёма продаж с заданной прибылью с учётом налога на прибыль.
- 4) Особенности CVP – анализа в многономенклатурных производствах.

#### **Методические указания по самостоятельному изучению темы**

Цель изучения темы – освоить методику проведения анализа безубыточности.

В процессе изучения темы следует знать значение, задачи, основные направления, информационное обеспечение и область использования анализа безубыточности, допущения и технологию проведения анализа безубыточности, базовую модель CVP-анализа, модификации расчёта объёма продаж на основе CVP-анализа, расчёт точки безубыточности для многономенклатурных производств.

В результате изучения темы студент должен знать последовательность проведения анализа безубыточности; уметь выбрать и использовать наиболее эффективные методы её анализа; овладеть навыками практического применения различных методик анализа безубыточности.

### **Методические материалы к занятию**

Для управления деятельностью организации важно понимать как изменяется прибыль под влиянием колебаний объёма продаж, цен, удельных переменных затрат и постоянных расходов; какой объём продаж является критическим с точки зрения возможных убытков. Анализ безубыточности, основанный на исследовании зависимости между выручкой от реализации, затратами и прибылью (в зарубежных изданиях данный метод называют «Cost - Volume – Profit analysis» (CVP-анализ), является важным источником необходимой информации для управления.

Область использования CVP-анализа довольно широка. Он применяется при информационной подготовке решений по выбору оптимального объёма продаж, в ценообразовании, управлении производственными рисками, управлении затратами. Прогноз объёма продаж предваряет разработку операционных и финансовых бюджетов. Бюджет продаж, скорректированный на изменение запасов готовой продукции, служит основой для разработки производственной программы, расчёта потребности в материалах, трудовых и накладных расходов, закупок. Если прогнозируемый объём продаж не обеспечивается производственными мощностями, принимаются решения по инвестициям и привлечению финансирования. Используя инструменты оптимизационного моделирования, CVP-анализ позволяет находить максимальную величину прибыли путем варьирования входных параметров (т.е. находить такие значения цен продажи, переменных и постоянных затрат, которые бы давали наилучший результат). Возможен учёт макроэкономических факторов: эластичности спроса по цене, ёмкости рынка и др. Анализ показывает тот предел, при котором расширение объёма продаж за счёт снижения отпускных цен выгодно для предприятия.

Использование CVP-анализа возможно при ряде допущений:

- анализ проводится в области релевантности (область релевантности характеризуется объёмом деятельности, при котором поведение затрат условно постоянно или переменено по отношению к объёму производства);
- на величину затрат влияет только один фактор - объём;
- выпускается один вид продукции;
- все затраты можно разделить на переменные и постоянные;
- поведение затрат и выручки линейно в пределах области релевантности;
- постоянные расходы не зависят от объёма в пределах области релевантности;
- переменные затраты изменяются прямо пропорционально объёму в пределах области релевантности;
- не изменяются продажные цены;
- не изменяются покупные цены на материалы и услуги;
- отсутствуют запасы готовой продукции;

- незавершённое производство отсутствует, стабильно или его изменения незначительны, т. е. объём производства равен объёму продаж.

Базовая модель CVP-анализа - это расчёт критической точки объёма продаж (точки безубыточности) для производства одного продукта. Модификации CVP-анализа: поиск точки объёма деятельности с заданной прибылью от продаж в натуральном и денежном выражении; с заданной чистой прибылью, что учитывает влияние налога на прибыль; анализ с учётом эластичности спроса; CVP-анализ в многономенклатурных производствах.

Анализ точки безубыточности (иначе — критической точки, мёртвой точки) проводится для определения того объёма продаж, при котором организация не получит ни прибыли, ни убытка, т. е. точка безубыточности — это такой объём проданной продукции, при котором прибыль от продаж равна нулю. Этот показатель используется в управлении рисками при расчёте "порога безопасности" при планировании объёма продаж. Получили распространение следующие варианты определения точки безубыточности: 1) расчёт критического объёма продаж в натуральном выражении; 2) расчёт выручки (т. е. объёма продаж в денежном выражении); 3) графический метод.

Планирование объёма продаж с заданной прибылью устанавливает взаимосвязь двух бюджетов: бюджета доходов и расходов и бюджета продаж. Форма бюджета доходов и расходов, как правило, соответствует "Отчету о финансовых результатах" с дополнительным выделением переменных и постоянных расходов. В бюджете продаж определяется объём планируемого к продаже количества продукции в натуральном выражении с умножением на отпускные (договорные) цены. Также рассчитывается объём чистых продаж, т.е. выручки, непосредственно остающейся в распоряжении организации после всех выплат из неё согласно требованиям налогового законодательства.

Бюджет продаж в натуральном выражении, откорректированный на разницу товарных запасов, используется как база для расчёта бюджета производства, а в денежном выражении служит информационной базой для строки "выручка" в бюджете доходов и расходов.

Обычная цель бизнеса — получение прибыли. CVP-анализ возможно использовать для определения объёма продаж, при котором может быть получена прибыль заданной величины. Базовая модель CVP-анализа модифицируется: в неё вводится показатель искомой прибыли и учитывается влияние налога на прибыль. Выделим две модификации расчёта объёма продаж на основе CVP-анализа:

- планирование объёма продаж с заданной прибылью без учёта налога на прибыль;

- планирование объёма продаж с заданной прибылью с учётом налога на прибыль.

Базовая модель CVP-анализа не учитывает ряд факторов, существенных для планирования объёма продаж реальной организации, поскольку является достаточно упрощённой. В частности, принимается допущение, что расчёты производятся для организации, где выпускается один вид продукции, и запасы незавершённого производства и готовой продукции стабильны или отсутствуют.



На практике такое встречается редко и, следовательно, имеет смысл усложнить базовую модель исходя из производственных условий.

Для многономенклатурного производства возможно адаптировать базовую модель СVP-анализа на основе двух подходов:

- расчёт осуществляется при допущении, что *структура продаж не меняется*. Искомая точка безубыточности может быть определена как в натуральном, так и в денежном выражении;
- расчёт осуществляется при допущении, что *есть прямые постоянные расходы*, и только они релевантны для СVP-анализа, который проводится для каждой линии продукции отдельно.

*Рекомендуемые источники по теме: [1, 2, 6, 7, 8, 9].*

## **Тема 5. Управление затратами и финансовыми результатами бизнес-процессов**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

- 1) Анализ уровня, динамики и качества финансовых результатов.
- 2) Анализ влияния затрат на прибыль.
- 3) Анализ затрат с целью контроля за ними.
- 4) Структура затрат и управление рисками предпринимательской деятельности.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы**

Цель изучения темы – освоить методику проведения управленческого анализа затрат и финансовых результатов.

В процессе изучения темы следует знать значение, задачи, основные этапы и информационное обеспечение анализа затрат и финансовых результатов; управление затратами по отклонениям, нормативный учёт и анализ выполнения нормативных и бюджетных показателей; механизм составления гибких бюджетов; последовательность проведения анализа влияния различных вариантов учётной политики организации на финансовые показатели её деятельности, факторного анализа затрат и финансовых результатов.

В результате изучения темы студент должен знать последовательность проведения факторного анализа затрат и финансовых результатов; уметь выбрать и использовать наиболее эффективные методы анализа; овладеть навыками практического применения учётно-аналитических инструментов управления затратами по отклонениям и различных методик анализа затрат и финансовых результатов бизнес-процессов.

### **Методические материалы к занятию**

Управленческий анализ финансовых результатов должен проводиться в несколько этапов. Во-первых, необходимо оценить влияние бухгалтерской методологии, выраженной в принятой учётной политике, в отношении оценки активов и обязательств, доходов и расходов, формирования резервов на величину финансовых результатов и основные финансовые показатели

деятельности организации. При изменении учётной политики необходимо отследить влияние того или иного фактора на чистую прибыль отчётного периода. Эта информация подлежит раскрытию в "Отчете об изменениях капитала". В таблице 6 приводится анализ влияния некоторых вариантов учётной политики организации на финансовые показатели её деятельности.

Таблица 6 - Анализ влияния учётной методологии на финансовые показатели

Метод учётной политики	Влияние на финансовый результат	Влияние на финансовые показатели			
		ликвидность	финансовая устойчивость	оборачиваемость (в днях)	рентабельность
<b>1. Учетная политика в отношении амортизируемого имущества</b>					
1.1. установление максимального срока полезного использования	завышает	не влияет	не влияет	не влияет	завышает
1.2. установление минимального срока полезного использования	занижает	не влияет	не влияет	не влияет	занижает
1.3. списание малоценных основных средств в качестве материально-производственных запасов	занижает	завышает	не влияет	не влияет	занижает
1.4. линейный способ начисления амортизации	завышает	не влияет	не влияет	не влияет	завышает
1.5. способ уменьшаемого остатка	занижает	не влияет	не влияет	не влияет	занижает
1.6. способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования	занижает	не влияет	не влияет	не влияет	занижает
1.7. способ списания стоимости пропорционально объёму продукции (работ)	в зависимости от выпуска	не влияет	не влияет	не влияет	в зависимости от выпуска
<b>2. Учётная политика в отношении отражения стоимости активов</b>					
2.1. отражение материально-производственных запасов по фактической или плановой себестоимости	не влияет	не влияет	не влияет	не влияет	не влияет
2.2. выбор учётных цен выпускаемой продукции	не влияет	не влияет	не влияет	не влияет	не влияет
<b>3. Учётная политика в отношении оценки активов</b>					
3.1. по средней стоимости	завышает	завышает	не влияет	завышает	завышает
3.2. по первоначальной стоимости первых по времени приобретения активов (способ ФИФО)	завышает	завышает	не влияет	завышает	завышает
3.3. по первоначальной стоимости последних по времени приобретения активов (способ ЛИФО)	занижает	занижает	не влияет	занижает	занижает
<b>4. Выбор схемы списания условно-постоянных расходов</b>					
4.1. списание со счета 26 "Общехозяйственные"	занижает	занижает	не влияет	завышает	занижает

расходы" на счет 90 "Продажи"					
4.2. списание со счета 26 "Общехозяйственные расходы" на счет 20 "Основное производство"	завышает	завышает	не влияет	занижает	занижает

Во-вторых, анализу подлежат факторы, оказавшие влияние на конечный финансовый результат и возможность прогнозирования финансового результата на будущие отчётные периоды.

Основные этапы анализа могут быть следующими:

- 1) исследование изменений каждого показателя за ряд анализируемых периодов - горизонтальный анализ;
- 2) исследование структуры соответствующих показателей и их изменений - вертикальный анализ;
- 3) анализ качества прибыли;
- 4) исследование влияния ценовых и объёмных факторов на прибыль (факторный анализ);
- 5) анализ доходности (рентабельности).

На величину прибыли организации влияют различные факторы. Одни из них оказывают прямое воздействие, степень которого можно довольно точно определить с помощью методов факторного анализа. А другие проявляют своё влияние косвенно, через какие-либо показатели. В этом случае величину воздействия определить можно только с определённой долей вероятности или вообще невозможно.

Функциональные связи в факторных моделях можно описать тремя различными типами: это аддитивная, мультипликативная и кратная взаимосвязи.

Влияние величины затрат на прибыль очевидно, поэтому управление ростом прибыли, как правило, связывают с минимизацией затрат путём недопущения перерасхода норм, снижения трудоёмкости изготовления продукции, замены материалов и комплектующих в конструкции изделий на менее дорогие аналоги, совершенствования технологии, оснащения бизнес-процессов ресурсосберегающим оборудованием. Однако воздействие на прибыль не сводится только к минимизации затрат. На прибыль текущего отчётного периода влияет методология учёта и даже соотношение отдельных групп затрат. Наиболее интересны с этой точки зрения следующие попарные группы затрат: на продукт и на период; прямые и косвенные; переменные и постоянные.

Приведённые примеры исчисления затрат могут оказывать существенное влияние на величину прибыли в краткосрочном периоде. Однако в долгосрочном периоде этот эффект сглаживается. Если стратегия организации направлена на поддержание конкурентного преимущества "лидерство в издержках", то наиболее эффективный путь - совершенствование бизнес-процессов и конструкций изделий. Аналитическими и учётными инструментами здесь являются функционально-стоимостной анализ (ФСА) и калькуляционная система "ABC".

Одним из подходов к управлению затратами является управление по отклонениям. Его учётно-аналитическими инструментами являются нормативный учёт и анализ выполнения нормативных и бюджетных показателей. Анализ выполнения бюджета может проводиться как по традиционным направлениям - статьям и элементам затрат, продуктам, подразделениям, центрам ответственности, так и по нетрадиционным - операциям, бизнес-процессам, клиентам.

Для проведения анализа выполнения бюджетов широко используется механизм составления гибких бюджетов. Гибкий бюджет - это первоначальный (жесткий) бюджет, пересчитанный на выполнение какого - либо показателя, чаще всего - объёма продаж. Рекомендуется составлять и интерпретировать бюджет на основе маржинального подхода. Процедура анализа может выполняться в несколько шагов. На 1-м шаге сопоставляются плановые и фактические значения прибыли от продаж. На 2-м шаге анализируются маржинальная прибыль и затраты. На 3-м шаге составляется и анализируется гибкий бюджет.

Операционные риски зависят от отраслевых особенностей бизнеса и структуры активов, в которые организация вкладывает свой капитал. Они связаны с неопределённостью конкурентной среды, её нежелательными изменениями, что может повлечь снижение объёма продаж. Для измерения производственных рисков и информационного обеспечения управления ими используются показатели порога безопасности и операционного леввериджа.

*Рекомендуемые источники по теме: [1, 2, 3, 4, 6, 9, 11].*

## **Тема 6. Оценка эффективности деятельности коммерческой организации**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

- 1) Оценка эффективности деятельности организации через показатели рентабельности.
- 2) Оценка эффективности деятельности организации через показатель экономической добавленной стоимости (EVA).
- 3) Система сбалансированных показателей (ССП) и её аспекты.
- 4) Расширение возможностей оценки деятельности организации с помощью ССП.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы**

Цель изучения темы – освоить методику проведения анализа и оценки эффективности деятельности коммерческой организации.

В процессе изучения темы следует знать показатели, направления и информационное обеспечение анализа рентабельности; последовательность проведения анализа через показатель экономической добавленной стоимости (EVA), а также систему сбалансированных показателей (ССП), используемую для оценки деятельности коммерческой организации.

## Методические материалы к занятию

Показатели эффективности - основополагающие в системе управленческого анализа. Организации в своей работе делают акцент на разных показателях, которые могут иметь как финансовую, так и нефинансовую природу, - это показатели рентабельности, степени удовлетворённости покупателей, доли рынка, оценки инноваций и т. п. Наиболее популярными методами оценки эффективности деятельности являются показатели рентабельности и экономической добавленной стоимости (EVA).

Анализ рентабельности может осуществляться по следующим направлениям:

- 1) рентабельность продаж (по видам прибылей);
- 2) рентабельность активов (по видам активов);
- 3) рентабельность расходов (по группам расходов);
- 4) рентабельность инвестиций (по направлениям).

Обобщающим критерием эффективности деятельности организации принято считать показатель рентабельности собственного капитала. Этот показатель комплексно отражает эффективность деятельности организации и является функцией трёх основных составляющих, характеризующих доходность операционной, инвестиционной и финансовой деятельности организации, что проявляется в ходе факторного анализа по модели Дюпона.

В последние годы всё большей популярностью пользуется новая концепция менеджмента, в основу которой заложена идея управления компанией на базе стоимости – Value Based Management (VBM). Из всех существующих в рамках этой концепции показателей самым известным является показатель экономической добавленной стоимости – Economic Value Added (EVA). Расчёт показателя EVA осуществляется по формуле:

$$EVA = ЧП - СовК \cdot WACC,$$

где ЧП - чистая прибыль; СовК - совокупный инвестированный в организацию капитал; WACC - средневзвешенная цена капитала;

$$EVA = ЧП - СовК \cdot WACC = (ЧП : СовК - WACC) : СовК = \\ = (R_{ин} - WACC) \cdot СовК,$$

где  $R_{ин}$  - рентабельность инвестиций.

Сущность концепции EVA проявляется в том, что этот показатель отражает увеличение рыночной стоимости организации и показывает, насколько высоко организация оценивается рынком.

Если значение EVA равно нулю, то собственникам всё равно - вкладывать деньги в данную организацию или же в банковские депозиты. Значение  $EVA > 0$  указывает на увеличение рыночной стоимости организации и стимулирует собственников к дальнейшему вложению средств. И наконец, если значение  $EVA < 0$ , то для собственников это означает потерю вложенного в организацию капитала.

Среди концепций оценки эффективности деятельности организации значительную популярность в последние годы приобрела Balanced Scorecard (BSC) - система сбалансированных показателей (далее - ССП). Сформулированная Д. Нортон и Р. Капланом в результате

крупномасштабного исследовательского проекта, проведённого в начале 90-х годов, эта концепция нашла многочисленных сторонников и последователей.

Преимущество сбалансированной системы показателей заключается в том, что большое внимание уделяется показателям нефинансового характера, оценивающим удовлетворённость покупателей, эффективность внутренних бизнес-процессов, потенциал сотрудников для обеспечения долгосрочного финансового успеха компании.

ССП предполагает четыре направления оценки эффективности, позволяющие ответить на самые значимые вопросы для достижения успешной деятельности компании: 1) финансы; 2) маркетинг; 3) бизнес-процессы; 4) обучение и рост.

Блок финансов является одним из ключевых составляющих ССП, поскольку финансовые результаты - критерии оценки текущей деятельности любой организации. В качестве типичных целей в рамках финансового блока выступают: увеличение рентабельности продукции, собственного капитала, чистого денежного потока, чистой прибыли и др.

В рамках маркетингового блока определяются ключевые сегменты рынка, на которых компания намеревается сосредоточить свои усилия по продвижению и реализации продуктов. Основными индикаторами эффективности в данном блоке являются: удовлетворённость покупателей, удержание старых клиентов и приобретение новых, завоевание доли рынка в целевых сегментах и т. д.

Блок внутренних бизнес-процессов идентифицирует основные процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию с целью укрепления конкурентных преимуществ.

Четвертый блок системы - обучение и рост - определяет инфраструктуру, которую необходимо построить для обеспечения развития компании в долгосрочной перспективе. Ключевым фактором здесь является инвестирование средств в повышение квалификации сотрудников, информационные технологии и т. п.

Сбалансированная система оценочных показателей позволяет перейти от целей и стратегии компании к совокупности согласованных показателей, которые указывают направления реализации стратегии.

*Рекомендуемые источники по теме: [1, 2, 6, 7, 8].*

## **2 Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям**

### **Тема 1. Аналитическое обоснование управленческих решений**

**Форма проведения занятия – практическое занятие.**

**Вопросы для обсуждения:**

- 1) Понятие управленческого анализа.
- 2) Информационное обеспечение управленческого анализа.
- 3) Понятие релевантных затрат и выручки.
- 4) Аналитические процедуры обоснования цен и их корректировок.
- 5) Аналитическое обоснование выбора ассортимента при наличии лимитирующих факторов.
- 6) Обоснование решений по аутсорсингу.

### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям**

Цель практического занятия – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы, понятием управленческого анализа и его роли в управленческой деятельности организации.

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о сущности, целях, основных задачах, объекте, субъектах, методах управленческого анализа; последовательности его проведения, организации и методике управленческого анализа, формировании и анализе основных показателей в системе управленческого анализа, составе и последовательности разделов управленческого анализа, месте управленческого анализа в системе управления деятельностью организации, значении управленческого анализа в выявлении резервов повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации.

### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям**

#### **Задание 1**

Компания "Лисма" закупила скоропортящийся материал "X" на сумму 650 тыс. руб. Продукция, при производстве которой использовался закупленный материал, снята с производства из-за отсутствия спроса. В запасах осталось 100 кг материала "X" на сумму 300 тыс. руб. Менеджерам по продажам не удалось найти на них покупателя. В настоящее время компания ведёт переговоры о размещении разового заказа на производство новой продукции, в производстве которой также используется материал "X". Дополнительные затраты составят 900 тыс. руб. Они включают расходы на оплату труда, стоимость необходимых ингредиентов и долю общепроизводственных расходов, приходящихся на заказ. Прогнозный объём продаж — 1100 тыс. руб. Целесообразно ли принимать заказ к производству?

## Методические указания по решению задачи 1

К подготовке информации для принятия решения можно подойти двояко. Согласно первому подходу специалисты составляют прогнозный расчёт прибыли от размещения заказа (таблица 7). Для принятия решения руководству представляется информация о выручке, всех затратах, прибыли (убытке), которую может получить предприятие в случае исполнения заказа.

Таблица 7 - Расчёт выгодности размещения заказа (традиционный подход)

Показатель	Сумма, руб.
Выручка	1100000
Затраты:	
материалы «X»	300000
прочие материалы	250000
заработная плата и отчисления на социальные нужды	540000
общепроизводственные расходы	110000
Итого затрат	1 200000
Убыток	-100000

В результате приведенного в таблице 7 расчёта предложение о размещении заказа на производство продукции было отклонено. Это решение ошибочно, так как данные о затратах материала "X" не нужно было включать в расчёт себестоимости и прибыли (убытка). В таблице 8 представлен второй подход к подготовке информации для принятия решения. Его отличие от традиционного подхода состоит в исключении нерелевантных затрат прошлых периодов.

Таблица 8 - Расчёт выгодности размещения заказа (подход с использованием релевантных затрат)

Показатель	Сумма, руб.
Выручка	1100000
Затраты:	
прочие материалы	250000
заработная плата и отчисления на социальные нужды	54 000
общепроизводственные расходы	110000
Итого затрат	900000
Выгода (условная прибыль)	200000

Анализ ситуации показывает, что заказ следует принять. Выгода от его размещения составляет 200 тыс. руб., так как затраты на материал "X" — это затраты прошлых периодов, израсходованные на них средства не вернуть. И если менеджеры компании "Лисма" откажутся от размещения заказа, то потери всё равно составят 300 тыс. руб. — это стоимость нереализованного материала "X".

## Задание 2

Коэффициент эластичности спроса на бытовое оборудование для кухонь составляет 1,2. Используя данные, приведенные в таблице 9, о физическом объёме проданной продукции и об удельных значениях цены, затрат и маржинальной прибыли на одну единицу продукции, проанализировать,



выгодно ли компании "Успех" снизить цену на навесные вытяжки плоского и купольного типов — на 2 %, 5 % и 10 %.

Таблица 9 - Показатели деятельности компании "Успех"

Показатель	Вытяжка плоского типа	Вытяжка купольного типа
Цена, руб.	1600	3200
Количество проданной продукции, ед.	1200	800
Удельные переменные затраты, руб.	1300	2400
Общие переменные затраты, руб.	300	800

### Методические указания по решению задачи 2

Определим, какие изменения произойдут с физическим объёмом продаж (в ед.) при снижении цен на навесные вытяжки для кухонь. По вытяжке плоского типа фактическая средняя цена одной единицы продукции ( $p_{\text{базовая}}$ ) - 1600 руб., сниженная на 2 % цена ( $p_{\text{сниженная}}$ ) - 1568 руб. Разница между первоначальной и сниженной ценой составит 32 руб. При показателе эластичности спроса ( $k_s$ ), равном 1,2, рассчитаем изменение спроса в процентах:

$$X = (32 \text{ руб.} \cdot 1,2 \cdot 100 \%) : 1600 \text{ руб.} = 2,4 \%$$

Это означает, что снижение цены на вытяжки плоского типа на 2 % приведёт к тому, что физический объём продаж возрастет на 2,4 % и составит 1229 ед. ( $1200 \text{ ед.} \cdot 1,024$ ). Ожидаемая выручка составит 1927072 руб. ( $1568 \text{ руб.} \cdot 1229 \text{ ед.}$ ). То есть компания «Успех» при снижении цены на вытяжки плоского типа получит дополнительную выручку в сумме 7072 руб. ( $1927072 \text{ руб.} - 1920000 \text{ руб.}$ ). Однако при данном коэффициенте эластичности спроса маржинальная прибыль снижается. Причем наблюдается негативная тенденция. Чем больше процент увеличения цены, тем меньше предприятие получает маржинальной прибыли и прибыли от продаж (таблица 10).

Таблица 10 - Влияние на прибыль снижения продажных цен на навесные вытяжки плоского типа при коэффициенте эластичности спроса 1,2

Показатель	Варианты снижения цен		
	2	5	10
Снижение цены, %			
Ожидаемая маржинальная прибыль, руб.	329372	279840	169960
Базовая маржинальная прибыль, руб.	360000	360000	360000
Изменение маржинальной прибыли, руб.	-30628	-80160	-190040

Результаты расчётов по вытяжкам купольного типа представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Влияние на объём продаж и маржинальную прибыль снижения продажных цен на вытяжки купольного типа при коэффициенте эластичности спроса 1,2

Показатель	Варианты снижения цен		
	2	5	10
Снижение цены, %			
Цена сниженная, руб.	3136	3040	3168
Разница между базовой и сниженной ценой, руб.	64	160	32
Изменение спроса при $k_s = 1,2$ %	0,024	0,06	0,012
Изменение фактического объёма продаж, ед.	8190	848	810
Ожидаемая выручка, руб.	2568384	2577920	2566080
Выручка до снижения цен, руб.	2560000	2560000	2560000
Разница между выручкой по сниженной и базовой цене, руб.	8384	17920	6080
Ожидаемая маржинальная прибыль, руб.	602784	542720	622080
Базовая маржинальная прибыль, руб.	640000	640000	640000
Изменение маржинальной прибыли, руб.	-37216	-97280	-17920

Расчёты показывают, что и по навесным вытяжкам купольного типа снижение цены для дополнительного привлечения покупателей при сложившемся коэффициенте эластичности спроса не оправдано.

### Задание 3

Компания "Фабершутз" производит модельные сапожки. Мощности предприятия используются не полностью (проектная мощность позволяет выпускать 100000 пар в год). Заказчик из дальнего региона предложил разместить заказ на 20000 пар по 7,50 тыс. руб. за пару, всего на 150000 тыс. руб. Он берёт на себя транспортные расходы. Принятие заказа никак не отразится на традиционном объёме продаж. Руководство компании настроено против заказа, так как предлагаемая цена (7,50 тыс. руб.) ниже полной себестоимости (8,125 тыс. руб.). Свое решение руководство основывает на информации прогнозного отчёта о прибылях и убытках (таблица 10), составленного в рамках калькуляционной системы, с полным включением всех затрат в себестоимость заказа. Правильно ли подготовлена информация для решения в данной ситуации? И было ли верным решение по отклонению предложения на размещение заказа?

### Методические указания по решению задачи 3

Рассмотрим плановый расчёт прибыли на год, составленный по методу полной себестоимости (таблица 12).

Таблица 12 - Расчёт прибыли от продаж (по методу полной себестоимости) (тыс. руб.)

Показатель	На выпуск	На единицу продукции
Объём продаж	800000	10
Производственная себестоимость реализованной продукции (включая 250000 тыс. руб. постоянных и 5 тыс. руб. на 1 пару переменных расходов)	650000	8,125
Валовая прибыль	150000	1,875
Коммерческие расходы (включая 80000 тыс. руб. постоянных и 0,5 тыс. руб. переменных расходов на 1 пару)	120000	1,500
Прибыль от продаж	30000	0,375

Действительно, из приведенного расчёта следует, что заказ невыгоден для компании, так как его полная себестоимость выше прогнозной выручки от продаж. Однако выбранный способ подготовки информации в данной ситуации был ошибочен. Мощности предприятия используются на 80 %, следовательно, не все постоянные расходы генерируют маржинальную прибыль. При принятии решения о размещении заказа следовало ориентироваться на маржинальный подход - прогнозный отчёт о прибылях и убытках целесообразно сформировать в рамках калькуляционной системы "директ-костинг". Тогда плановый расчёт прибыли на год по двум вариантам будет выглядеть иначе (таблица 13).

Таблица 13 - Расчёт прибыли от продаж (по методу "директ-костинг") (тыс. руб.)

Показатель	Без спецзаказа (80 000 ед.)		Со спецзаказом (100 000 ед.)	
	На единицу продукции	Всего	Всего	Разница
Объём продаж	10	800000	950000	150000
Переменные расходы производственные	5,0	400000	500000	100000
коммерческие	0,5	40000	40000	
Всего переменных расходов	5,5	440000	540000	100000
Маржинальная прибыль	4,5	360000	410000	50000
Постоянные расходы производственные	3,125	250000	250000	
коммерческие	1,000	80000	80000	
Всего постоянных расходов	4,125	330000	330000	
Прибыль от продаж	0,375	30000	80000	50000

Из данных таблицы 13 мы видим нерелевантность постоянных затрат в такого рода ситуациях, так как они составляют в обоих вариантах одинаковую сумму. Себестоимость единицы продукции по методу полной себестоимости составляет 8,125 тыс. руб. Если это число использовать в качестве ориентира, то заказ будет отвергнут, так как предлагаемая цена (7,50 тыс. руб.) ниже себестоимости. Во многих случаях, подобных этому, оперировать итоговыми (общими) суммами безопаснее, чем удельными.

#### Задание 4

Компания выпускает два вида продукции: "Сокол" и "Нева". Мощности ограничены 5000 час. За 1 час можно произвести 5 ед. продукта "Сокол" или 15 ед. продукта "Нева". Исходные данные представлены в таблице 14. Требуется обосновать выбор продукции для производственной программы.

Таблица 14 - Исходные данные по продуктам "Сокол" и "Нева"

Финансовый показатель	Вид продукции	
	«Сокол»	«Нева»
Цена за единицу, руб.	75	50
Переменные расходы на единицу, руб.	45	35
Удельная маржинальная прибыль, руб.	30	15
Коэффициент маржинальной рентабельности	0,4	0,3

#### **Методические указания по решению задачи 4**

При анализе ситуации следует исходить из того, что предприятию предстоит принять решение о выпуске в определённом периоде продукции, которая при имеющихся производственных ресурсах даст наибольшую маржинальную прибыль и покроет постоянные расходы. При этом типичной ошибкой будет выбор продукции с максимальной маржинальной прибылью продукта, а не лимитирующего фактора. Необходимо сделать дополнительный расчёт и учесть, сколько продукции можно произвести в единицу времени. Решение следует обосновать наибольшей прибылью в единицу времени.

На первый взгляд, более выгодно производить продукт "Сокол", так как у него большая удельная маржинальная прибыль и высокий уровень маржинальной рентабельности продаж. Но при условии, что время работы оборудования ограничено, лимитирующим фактором будет выступать именно время. За 1 машино/час производство продукта "Сокол" даст 150 руб. ( $30 * 5$ ) маржинальной прибыли, тогда как производство продукта "Нева" — 225 руб. ( $15 * 15$ ). Следовательно, выбирается продукт "Нева", так как общая сумма маржинальной прибыли превысит аналогичный показатель по продукту "Сокол" на  $375000 (225 * 5000 - 150 * 5000)$  руб.

*Рекомендуемые источники по теме: [1, 2, 6, 7, 8].*

#### **Тема 2. Анализ и управление запасами**

**Форма проведения занятия – практическое занятие.**

**Вопросы для обсуждения:**

- 1) Анализ оборотных средств.
- 2) Анализ оборачиваемости и длительности операционного и финансового циклов.
- 3) Определение оптимального размера запасов.
- 4) Объёмно-стоимостной анализ как метод оптимизации материальных запасов.

#### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям**

Цель практического занятия – ознакомление с различными методиками проведения анализа запасов.

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о целях и задачах анализа запасов, моделях финансирования оборотных активов, содержании показателей оборачиваемости запасов и продолжительности разных циклов в деятельности организации: производственного, финансового и операционного, моделях расчётов оптимальной партии заказа, последовательности проведения ABC- и XYZ-анализа.

#### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям**

##### **Задача 1**

Провести ABC-анализ готовой продукции на примере компании

"Фортуна", занимающейся производством вентиляционного оборудования. Объектом анализа будет выступать ассортимент производимых компанией товаров, а параметром, по которому будет проводиться анализ, - товарооборот.

Информация о товарообороте компании "Фортуна" приведена в таблице 15.

Таблица 15 - Товарооборот компании «Фортуна» за I полугодие 202х года

№ п/п	Наименование товара	Товарооборот, тыс. руб.						ИТОГО за 6 мес.	Доля в обороте
		Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь		
1	Центральные кондиционеры	2801	12637	12426	16335	19299	22361	85859	0,14
2	Тепловые завесы и тепловентиляторы	16994	16032	12018	10386	9317	8211	72958	0,12
3	Воздухораспределительные панели	9898	11317	13241	12402	12977	13044	72878	0,12
4	Диффузоры круглого сечения	9524	9431	13648	13007	10981	10831	67422	0,11
5	Вентиляционные компактные установки	8404	9053	12120	12100	8097	9666	59440	0,10
6	Канальные нагреватели	8870	8771	9167	11092	7043	9550	54492	0,09
7	Противопожарные клапаны и клапаны дымоудаления	7470	5658	3259	3227	10814	11413	41842	0,07
8	Наружные решетки	6069	3772	5194	3832	8873	9259	37000	0,06
9	Настенные решетки	4669	4904	6111	5243	6655	7221	34803	0,05
10	Инерционные решетки	6536	3772	5398	5344	6988	6172	34211	0,05
11	Напольные решетки	5602	4432	4787	3428	6433	5707	30390	0,05
12	Вентиляторы дымоудаления	6536	4527	4481	4437	3438	3028	26447	0,04
Итого								617741	1,00

### Методические указания по решению задачи 1

Формирование групп проводят по принципу нарастающего итога. Результаты ABC-анализа товарных групп компании «Фортуна» за I полугодие 202х года целесообразно представлять в виде таблицы 16.

Таблица 16 – Результаты ABC-анализа товарных групп

Группа товаров	Итого, тыс. руб.	Доля в объёме продаж, %
А (1-7)	454890,55	75
В (8-10)	106012,75	16
С (11, 12)	56837,10	9
Итого	617740,40	100

Метод ABC-анализа не учитывает динамику, поэтому его следует дополнить XYZ - анализом.

### Задача 2

Провести XYZ-анализ готовой продукции на примере компании "Фортуна", занимающейся производством вентиляционного оборудования. Объектом анализа будет выступать ассортимент производимых компанией товаров, а параметром, по которому будет проводиться анализ, - объём продаж.

Информация о товарообороте компании "Фортуна" приведена в таблице 15.

### Методические указания по решению задачи 2

Объектом XYZ-анализа будут выступать товарные группы, а параметром, по которому будет проводиться анализ, - объём продаж компании «Фортуна» в I полугодии 202х года в тыс. руб. В результате расчётов получились следующие коэффициенты вариации по товарным позициям компании «Фортуна» за I полугодие 202х года (таблица 17).

Таблица 17 – Коэффициенты вариации по товарным позициям

Наименование товара	Дисперсия ( $\delta_2$ )	Среднеквадратическое отклонение ( $\delta$ )	Средняя величина товарооборота, тыс. руб.	Коэффициент вариации, %
Центральные кондиционеры	38768021,51	6226,40	14309,82	43,51
Тепловые завесы и тепловентиляторы	10868128,11	3296,68	12159,61	27,11
Воздухораспределительные панели	1417314,54	1190,51	12146,37	9,80
Диффузоры круглого сечения	2562518,36	1600,79	11236,95	14,25
Вентиляционные компактные установки	2671815,87	1634,57	9906,72	16,50
Канальные нагреватели	1427185,25	1194,65	9082,02	13,15
Противопожарные клапаны и клапаны дымоудаления	10712263,05	3272,96	6973,60	46,93
Наружные решетки	4837783,48	2199,50	6166,58	35,67
Настенные решетки	873113,83	934,41	5800,42	16,11
Инерционные решетки	1085735,28	1041,99	5701,79	18,27
Напольные решетки	954733,89	977,10	5064,97	19,29
Вентиляторы дымоудаления	1232276,37	1110,08	4407,88	25,18

Теперь нужно отсортировать объекты анализа по возрастанию значения коэффициента вариации и распределить их по группам X, Y и Z. Результаты XYZ-анализа представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Результаты XYZ - анализа

Наименование товара	Коэффициент вариации, %	Группа товаров
Воздухораспределительные панели	9,80	X
Канальные нагреватели	13,15	X
Диффузоры круглого сечения	14,25	X
Настенные решетки	16,11	Y
Вентиляционные компактные установки	16,50	Y
Инерционные решетки	18,27	Y
Напольные решетки	19,29	Y
Вентиляторы дымоудаления	25,18	Z
Тепловые завесы и теплоventильаторы	27,11	Z
Наружные решетки	35,67	Z
Центральные кондиционеры	43,51	Z
Противопожарные клапаны и клапаны дымоудаления	46,93	Z

Наиболее стабильный спрос сложился на воздухораспределительные панели, канальные нагреватели и диффузоры. Все эти товары попали в группу X. Группу Y составляют настенные, напольные и инерционные решетки и вентиляционные компактные установки. Самой многочисленной является группа Z, в которую входит остальная продукция.

### Задача 3

Используя результаты ABC- и XYZ-анализа (таблицы 16 и 18), проведенного в задачах 1 и 2, построить матрицу совмещения данных видов анализа товаров компании "Фортуна".

### Методические указания по решению задачи 3

В результате совмещения результатов ABC - и XYZ - анализа получаем аналитическую информацию, позволяющую оценить долю продукции в общем товарообороте (ABC) и стабильность спроса на эту группу товаров за определённый период (XYZ):

Построим матрицу совмещения ABC- и XYZ-анализа товаров компании "Фортуна":

Таблица 19 – Матрица совмещения ABC- и XYZ-анализа товаров

AX Воздухораспределительные решетки Диффузоры круглого сечения Канальные нагреватели	AY Вентиляционные компактные установки	AZ Центральные кондиционеры Тепловые завесы Противопожарные клапаны
BX	BY Настенные и инерционные решетки	BZ Наружные решетки
CX	CY Напольные решетки	CZ Вентиляторы дымоудаления

Таким образом, товарами, которые в большей степени определяют товарооборот компании, являются воздухораспределительные решетки, диффузоры, каналные нагреватели, вентиляционные компактные установки, центральные кондиционеры, тепловые завесы и противопожарные клапаны. Причем, первые три наименования пользуются высоким потребительским спросом.

В процессе анализа следует более тщательно отслеживать наличие товаров из групп AX, AY, AZ, в то время как товарам групп CX, CY, CZ можно уделять меньшее внимание. Это позволит менеджменту принимать более рациональные решения по оптимизации уровня запасов.

*Рекомендуемые источники по теме:* [1, 2, 6, 7, 8, 10].

### **Тема 3. Анализ и управление дебиторской задолженностью**

**Форма проведения занятия – практическое занятие.**

**Вопросы для обсуждения:**

- 1) Анализ текущей дебиторской задолженности.
- 2) Оценка кредитной политики.
- 3) Управление качеством дебиторской задолженности.
- 4) Меры по стимулированию погашения дебиторской задолженности.

#### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям**

Цель практического занятия – ознакомление с различными методиками проведения анализа дебиторской задолженностью и способами управления ею.

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о значении, задачах, основных этапах и информационном обеспечении анализа дебиторской задолженности, технологии проведения анализа дебиторской задолженности и формировании кредитного рейтинга клиентов, её качестве, содержании мер по стимулированию погашения дебиторской задолженности.

#### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям**

##### **Задача 1**

Оценить влияние различных факторов на изменение оборачиваемости кредиторской задолженности компании "Фортуна" в 202X году, используя данные, приведённые в таблице 20.

##### **Методические указания по решению задачи 1**

Обобщающим показателем ликвидности дебиторской и кредиторской задолженности является оборачиваемость, т. е. скорость погашения той или иной задолженности. Между ними существует зависимость: скорость погашения дебиторской задолженности влияет на оборачиваемость кредиторской задолженности. Оценить это влияние можно с помощью факторной модели следующего вида:



$$O_{\text{кз}} = \frac{B}{\text{КЗ}} = \frac{B}{\text{ДЗ}} \cdot \frac{\text{ДЗ}}{\text{ОА}} \cdot \frac{\text{ОА}}{\text{КЗ}} = O_{\text{дз}} \cdot D_{\text{дз}} \cdot K_{\text{покр.}};$$

где О - оборачиваемость кредиторской задолженности в оборотах; В - выручка от продаж; КЗ - среднегодовые остатки кредиторской задолженности; ДЗ - среднегодовые остатки дебиторской задолженности;  $O_{\text{дз}}$  - оборачиваемость дебиторской задолженности в оборотах; ОА - среднегодовые остатки оборотных активов;  $D_{\text{дз}}$  - доля дебиторской задолженности в общей величине оборотных активов; К - коэффициент покрытия кредиторской задолженности оборотными активами.

Используя способ абсолютных разниц, можно определить степень влияния факторов на изменение оборачиваемости кредиторской задолженности. Расчёт показателей осуществим в таблице 20.

Таблица 20 - Факторный анализ оборачиваемости кредиторской задолженности компании "Фортуна"

№ п/п	Показатель	Предыдущий период	Отчётный период	Отклонение (+,-)
1	Выручка от продаж (В)	82296,0	141474,0	59178,0
2	Среднегодовая кредиторская задолженность (КЗ)	24598,5	23885,0	-713,5
3	Среднегодовая дебиторская задолженность (ДЗ)	5516,0	5364,0	-152,0
4	Среднегодовая величина оборотных активов (ОА)	28779,5	31414,0	6 34,5
5	Оборачиваемость дебиторской задолженности в оборотах ( $O_{\text{дз}}$ )	14,9	26,4	11,5
6	Доля дебиторской задолженности в общей величине оборотных активов ( $D_{\text{дз}}$ )	0,19	0,17	-0,02
7	Коэффициент покрытия кредиторской задолженности оборотными активами ( $K_{\text{покр}}$ )	1,17	1,315	0,145
8	Оборачиваемость кредиторской задолженности ( $O_{\text{кз}}$ )	3,30	5,92	2,62

Из данных таблицы 20 видно, что оборачиваемость кредиторской задолженности в отчётном периоде увеличилась по сравнению с предыдущим периодом на 2,62 оборота и составила 5,9 оборота. Это произошло в результате воздействия следующих факторов:

1. Увеличение оборачиваемости дебиторской задолженности за счёт роста выручки от продажи привело к росту оборачиваемости кредиторской задолженности на 2,56 оборота:

$$\Delta O_{\text{кз}} = \Delta O_{\text{дз}}^1 \cdot D_{\text{дз}}^1 \cdot K_{\text{покр}} = +11,5 \cdot 0,19 \cdot 1,17 = +2,56;$$

2. Уменьшение доли дебиторской задолженности в общей величине

оборотных активов привело к снижению оборачиваемости кредиторской задолженности на 0,61 оборота:

$$\Delta O_{\text{кз}} = O_{\text{дз}}^1 \cdot \Delta D_{\text{дз}}^1 \cdot K_{\text{покр}}^0 = 26,4 - (-0,02) - 1,17 = -0,61;$$

3. Рост коэффициента покрытия кредиторской задолженности оборотными средствами (+0,145) привел к увеличению оборачиваемости кредиторской задолженности на 0,65 оборота:

$$\Delta O_{\text{кз}} = O_{\text{дз}}^1 \cdot D_{\text{дз}}^1 \cdot \Delta K_{\text{покр}} = 26,4 \cdot 0,17 \cdot 0,145 = 0,65.$$

Таким образом, самое сильное влияние на увеличение оборачиваемости кредиторской задолженности компании "Фортуна" в отчётном периоде оказал рост оборачиваемости дебиторской задолженности. По сравнению с ним влияние остальных факторов было незначительным.

### Задача 2

Построить кредитный рейтинг клиентов с помощью ABC-анализа. Исходные данные для анализа представлены в таблице 21.

Таблица 21 - Товарооборот компании "Фортуна" за I полугодие 202X года

Наименование клиента*	Товарооборот, тыс. руб.						Итого за 6 мес., тыс. руб.	Доля в обороте, %
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь		
1	27358	28386	30759	27023	27507	31095	172128	31,68
2	15500	14335	17926	16839	17081	28300	109981	20,25
3	24931	16211	12935	13108	11868	13975	93028	17,12
4	8254	8110	6926	13270	12423	20381	69364	12,77
5	4482	8073	12528	9982	10315	10947	56327	10,37
6	6779	5988	5500	7401	7320	9433	42421	7,81
Всего	87304	81103	86574	87623	86514	114131	543249	100,00

\* Клиенты в таблице распределены в порядке их весомости в товарообороте компании: от наиболее к наименее значимым.

### Методические указания по решению задачи 2

Распределение клиентов по группам осуществляется по следующему алгоритму: рассчитывается доля товарооборота каждого клиента в общей сумме товарооборота всех покупателей, а затем клиенты распределяются по группам А, В, С.

В группу А включаются клиенты, приносящие основную часть выручки — 70-80 % от объёма продаж; в группу В — клиенты, на которых приходится 10-20 % товарооборота предприятия и закупки которых невелики, но стабильны; в группу С попадают остальные клиенты.

На результаты анализа накладываются данные о соответствующей доле дебиторской задолженности, приходящейся на каждую группу клиентов (таблица 22).

Таблица 22 - Результаты ABC-анализа дебиторской задолженности компании "Фортуна" за I полугодие 202х года

	Объём продаж, тыс. руб.	Доля в объёме продаж, %	Клиенты	Доля в дебиторской задолженности, %
Группа А	375137	69,05	1, 2, 3	56,07
Группа В	125691	23,14	4, 5	38,04
Группа С	42421	7,81	6	5,89
Итого	543249	100,00		100,00

Клиенты группы А обеспечивают 69,05 % общего товарооборота компании "Фортуна", и их доля в дебиторской задолженности составляет 56,07 %. Предоставление товарного кредита покупателям этой группы довольно эффективно, так как их доля в товарообороте значительно превышает долю в совокупной дебиторской задолженности, чего нельзя сказать об оставшихся двух группах.

Подобное разделение клиентов на группы может быть использовано как основа для определения порядка взаиморасчётов с ними, для принятия решений о дифференциации представляемых клиентам скидок, о максимальных объёмах кредитов, проценте необходимой предоплаты, установке специальных бонусов и т. д.

### Задача 3

Компания "Корона" формирует реестр инкассации дебиторской задолженности (таблица 23). В следующем отчётном периоде компания планирует реализовать продукцию на сумму 750000 руб. Требуется составить прогноз сроков поступления средств от клиентов.

Таблица 23 - Структура дебиторской задолженности компании "Корона" по срокам возникновения

Сроки возникновения, дней	Величина дебиторской задолженности	
	руб.	%
До 15	310000	62
16-30	80000	16
30-60	40000	8
Свыше 60	70000	14
Итого	500000	100

### Методические указания по решению задачи 3

Как видно из реестра инкассации дебиторской задолженности (таблица 23), компания получает 62 % платежей в течение первых 15 дней, 16 % - в течение месяца, 8 % - в течение двух месяцев, а по 14 % оплата поступает ещё позже.

На основании рассчитанных коэффициентов инкассации можно спрогнозировать следующие сроки поступления средств от клиентов: 465 000 руб. ( $750\ 000 * 0,62$ ) поступят в течение полумесяца, 120000 руб. ( $750\ 000 * 0,16$ ) - в течение месяца, 60 000 руб. ( $750\ 000 * 0,08$ ) - в течение двух месяцев, а оставшаяся сумма 105 000 руб. - ещё позднее. Можно порекомендовать

рассчитывать коэффициенты инкассации в разрезе не только клиентов компании, но и номенклатуры отгружаемой продукции. Это связано с тем, что период оборачиваемости у разных товарных позиций различен, соответственно, будут различаться и сроки возврата денежных средств.

*Рекомендуемые источники:* [1, 2, 4, 6, 7, 10, 12].

#### **Тема 4. Анализ безубыточности**

**Форма проведения занятия – практическое занятие.**

**Вопросы для обсуждения:**

- 1) Основы анализа зависимости между выручкой от реализации, затратами и прибылью (CVP – анализ).
- 2) Методы определения точки безубыточности.
- 3) Планирование объёма продаж с заданной прибылью с учётом налога на прибыль.
- 4) Особенности CVP – анализа в многономенклатурных производствах.

#### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям**

Цель практического занятия – ознакомление с различными методиками проведения анализа безубыточности.

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о значении, задачах, основных направлениях, информационном обеспечении и области использования анализа безубыточности, допущениях и технологии проведения анализа безубыточности, базовой модели CVP-анализа, модификациях расчёта объёма продаж на основе CVP-анализа, проведении расчёта точки безубыточности для многономенклатурных производств.

#### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям**

##### **Задача 1**

АО "Пантера" изготавливает и реализует краску по цене 490 руб. (р) за литр, затраты на производство которой включают, руб.:

- прямые материалы (М) - 15;
- прямая зарплата (ЗП) - 90;
- накладные затраты (Н) (2/3 из которых переменные) - 180.

Приведённые затраты рассчитаны, исходя из полной мощности предприятия, которая составляет 180000 литров.

Фирма-дистрибьютер предложила специальный заказ на приобретение 50000 литров, который требует от АО "Пантера" дополнительных затрат на транспортировку (Т) в размере 80 руб. на 1 литр.

Необходимо:

А) Определить цену специального заказа, которая даст возможность увеличить операционную прибыль на 1 литр на 40 руб., если текущий объём производства составляет 100000 литров (q);

Б) Предположим, что АО "Пантера" сейчас действует на полную мощность. Поэтому принятие специального заказа требует сокращения

обычного объёма производства. Какой может быть цена специального заказа для увеличения существующей операционной прибыли на 1500000 руб.?

### Методические указания по решению задачи 1

Постоянные накладные затраты на единицу (ПЕ) при мощности 180000 л составляют:

$$\text{ПЕ} = 1/3 * 180 = 60 \text{ (руб.)}.$$

Общие постоянные затраты (П):

$$\text{П} = 60 * 180\,000 = 10\,800\,000 \text{ (руб.)}.$$

Переменные затраты на единицу (ПРЕ):

$$\text{ПРЕ} = \text{М} + 3\text{П} + (\text{Н} - \text{ПЕ}) = 15 + 90 + (180 - 60) = 225 \text{ (руб.)}.$$

А) Определим цену специального заказа, которая даст возможность увеличить операционную прибыль на 1 литр на 40 руб., если текущий объём производства составляет 100000 литров (q).

Выручка от реализации (В) 100 000 л:

$$\text{В} = \text{р} * \text{q} = 490 * 100\,000 = 49\,000\,000 \text{ (руб.)}.$$

Переменные затраты (ПЕР):

$$\text{ПЕР} = 225 * 100\,000 = 22\,500\,000 \text{ (руб.)}.$$

Маржинальная прибыль (МП):

$$\text{МП} = \text{В} - \text{ПЕР} = 49\,000\,000 - 22\,500\,000 = 26\,500\,000 \text{ (руб.)}.$$

Постоянные затраты (П) составляют 10 800 000 руб.

Операционная прибыль (ОП):

$$\text{ОП} = \text{МП} - \text{П} = 26\,500\,000 - 10\,800\,000 = 15\,700\,000 \text{ (руб.)}.$$

Операционная прибыль на единицу (ОПЕ) продукции:

$$\text{ОПЕ} = \text{ОП} / \text{q} = 15\,700\,000 / 100\,000 = 157 \text{ (руб.)}.$$

Необходимо рассчитать цену специального заказа, которая даст возможность увеличить операционную прибыль на 1 литр на 40 руб. до 197 руб./л. (157 + 40) — ОПЕСЗ.

Операционная прибыль (ОПСЗ) с учётом специального заказа на 50 000 л. (qс) и текущего объёма производства 100 000 литров составит (q = 150 000 л):

$$\text{ОПСЗ} = \text{ОПЕСЗ} * \text{q} = 197 * 150\,000 = 29\,550\,000 \text{ (руб.)}.$$

Постоянные затраты (П) = 10 800 000 руб.

Маржинальная прибыль с учётом спецзаказа (МПСЗ):

$$\text{МПСЗ} = \text{ОПСЗ} + \text{П} = 29\,550\,000 + 10\,800\,000 = 40\,350\,000 \text{ (руб.)}.$$

Переменные расходы с учётом спецзаказа (ПЕРСЗ):

$$\text{ПЕРСЗ} = \text{ПЕР} + (\text{ПРЕ} + \text{Т}) * \text{qс} = 22\,500\,000 + (225 + 80) * 50\,000 = 37\,750\,000 \text{ (руб.)}.$$

Выручка с учётом спецзаказа (ВСЗ):

$$\text{ВСЗ} = \text{МПСЗ} + \text{ПЕРСЗ} = 40\,350\,000 + 37\,750\,000 = 78\,100\,000 \text{ (руб.)}.$$

Выручка по спецзаказу (ВС):

$$\text{ВС} = \text{ВСЗ} - \text{В} = 78\,100\,000 - 49\,000\,000 = 29\,100\,000 \text{ (руб.)}.$$

Цена специального заказа (рс):

$$\text{рс} = \text{ВС} / \text{qс} = 29\,100\,000 / 50\,000 = 582 \text{ (руб.)}.$$

Таким образом, цена специального заказа, которая даст возможность увеличить операционную прибыль на 1 литр на 40 руб., если текущий объём производства составляет 100000 литров, будет равна 582 руб.

Б) Предположим, что АО "Пантера" сейчас действует на полную мощность. Поэтому принятие специального заказа требует сокращения обычного объёма производства. Какой может быть цена специального заказа для увеличения существующей операционной прибыли на 1 500 000 руб.?

Выручка от реализации (В) 180 000 л составляет:

$$V = p * q = 490 * 180\,000 = 88\,200\,000 \text{ (руб.)}$$

Переменные затраты (ПЕР):

$$\text{ПЕР} = 225 * 180\,000 = 40\,500\,000 \text{ (руб.)}$$

Маржинальная прибыль (МП):

$$\text{МП} = V - \text{ПЕР} = 88\,200\,000 - 40\,500\,000 = 47\,700\,000 \text{ (руб.)}$$

Постоянные затраты (П) составляют 10 800 000 руб.

Операционная прибыль (ОП) составит:

$$\text{ОП} = \text{МП} - \text{П} = 47\,700\,000 - 10\,800\,000 = 36\,900\,000 \text{ (руб.)}$$

Необходимо определить цену специального заказа для увеличения существующей операционной прибыли на 1 500 000 руб. до уровня 38 400 000 руб. (36 900 000 + 1 500 000).

Для принятия специального заказа необходимо сократить обычный объём производства на 50 000 л до уровня 130 000 л (180 000 — 50 000).

Выручка от реализации (В) 130 000 л составляет:

$$V = p * q = 490 * 130\,000 = 63\,700\,000 \text{ (руб.)}$$

Переменные затраты (ПЕР):

$$\text{ПЕР} = 225 * 130\,000 = 29\,250\,000 \text{ (руб.)}$$

Маржинальная прибыль (МП) составит:

$$\text{МП} = V - \text{ПЕР} = 63\,700\,000 - 29\,250\,000 = 34\,450\,000 \text{ (руб.)}$$

Постоянные затраты (П) составляют 10 800 000 руб.

Операционная прибыль (ОП):

$$\text{ОП} = \text{МП} - \text{П} = 34\,450\,000 - 10\,800\,000 = 23\,650\,000 \text{ (руб.)}$$

Операционная прибыль (ОПСЗ) с учётом специального заказа на 50 000 л. (qс) и текущего объёма производства 130 000 литров составит (q = 180 000 л):

$$\text{ОПСЗ} = 38\,400\,000 \text{ руб.}$$

Постоянные затраты (П) = 10 800 000 руб.

Маржинальная прибыль с учётом спецзаказа (МПСЗ) составляет:

$$\text{МПСЗ} = \text{ОПСЗ} + \text{П} = 38\,400\,000 + 10\,800\,000 = 49\,200\,000 \text{ (руб.)}$$

Переменные расходы с учётом спецзаказа (ПЕРСЗ):

$$\text{ПЕРСЗ} = \text{ПЕР} + (\text{ПЕР} + \text{Т}) * q_c = 29\,250\,000 + (225 + 80) * 50\,000 = 44\,500\,000 \text{ (руб.)}$$

Выручка с учётом спецзаказа (ВСЗ):

$$\text{ВСЗ} = \text{МПСЗ} + \text{ПЕРСЗ} = 49\,200\,000 + 44\,500\,000 = 93\,700\,000 \text{ (руб.)}$$

Выручка по спецзаказу (ВС):

$$\text{ВС} = \text{ВСЗ} - V = 93\,700\,000 - 63\,700\,000 = 30\,000\,000 \text{ (руб.)}$$

Цена специального заказа (рс) составит:

$$r_c = \text{ВС} / q_c = 30\,000\,000 / 50\,000 = 600 \text{ (руб.)}$$

Таким образом, цена специального заказа, которая даст возможность увеличить операционную прибыль на 1 500 000 руб., составляет 600 руб.

## Задача 2

ООО "Ветерок" имеет постоянные затраты в сумме 130 000 руб., переменные затраты - 50 руб. на единицу, коэффициент маржинального дохода - 0,25.

Необходимо определить:

А) цену продукции предприятия и маржинальный доход на единицу;

Б) объём продаж, необходимый для получения операционной прибыли 60000 руб.

### Методические указания по решению задачи 2

Введём следующие условные обозначения:

Q - количество продукции, единиц;

Z - переменные затраты на единицу продукции, руб.;

P - цена единицы продукции, руб.;

FC - постоянные затраты, руб.

Тогда

$$\text{Выручка} = P * Q;$$

$$\text{Переменные затраты} = Z * Q;$$

$$\text{Маржинальный доход} = \text{Выручка} - \text{Переменные затраты} = P * Q - Z * Q = Q * (P - Z);$$

$$FC = 130\,000 \text{ руб.}$$

А) Коэффициент маржинального дохода определяется как отношение маржинального дохода к выручке или  $Q * (P - Z / P * Q)$ .

Отсюда следует, что

$$P - 50 = 0,25P \text{ или } 0,75P = 50.$$

Следовательно,  $P = 66,67$  (руб.).

Маржинальный доход на единицу продукции составит:

$$P - Z = 66,67 - 50 = 16,67 \text{ (руб.).}$$

Б) Пусть  $Q_{оп}$  - это объём продаж, необходимый для получения операционной прибыли 60000 руб.; ОП – операционная прибыль.

Тогда

$$(P - Z) * Q_{оп} - FC = ОП.$$

Отсюда следует, что  $(66,67 - 50) * Q_{оп} - 130000 = 60\,000$ .

Следовательно,  $Q_{оп} = 190000 / 16,67 = 11397$  (ед.).

*Рекомендуемые источники:* [1, 2, 6, 6, 8, 9].

## Тема 5. Управление затратами и финансовыми результатами бизнес-процессов

**Форма проведения занятия – практическое занятие.**

**Вопросы для обсуждения:**

- 1) Анализ уровня, динамики и качества финансовых результатов.
- 2) Анализ влияния затрат на прибыль.
- 3) Анализ затрат с целью контроля за ними.
- 4) Структура затрат и управление рисками предпринимательской деятельности.

## **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям**

Цель практического занятия – освоение методики проведения управленческого анализа затрат и финансовых результатов.

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о значении, задачах, основных этапах и информационном обеспечении анализа затрат и финансовых результатов; управлении затратами по отклонениям, нормативном учёте и анализе выполнения нормативных и бюджетных показателей; механизме составления гибких бюджетов; последовательности проведения анализа влияния различных вариантов учётной политики организации на финансовые показатели её деятельности, факторном анализе затрат и финансовых результатов.

## **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям**

### **Задача 1**

Компания "Старт" в данном отчётном периоде осуществляет первый выпуск новых изделий, запасов готовой продукции нет. В июне 2021 г. произведено 1000 изделий. Они приняты техническим контролем и сданы на склад готовой продукции. 500 из них остались в составе запасов на складе, 500 изделий отгружено. Затраты января составили 1 000 000 руб. Из них отражено на счете 26 "Общехозяйственные расходы" 300 000 руб. Выручка составила 750 000 руб. В отношении общехозяйственных расходов можно выбрать один из двух вариантов: включить их в себестоимость продукции или декапитализировать. Провести анализ влияния на прибыль каждого из двух альтернативных вариантов учётной политики в отношении рассматриваемой группы затрат.

### **Методические указания по решению задачи 1**

Согласно условию задачи компания в отношении общехозяйственных расходов может выбрать один из двух альтернативных вариантов: включить их в себестоимость продукции или декапитализировать.

Если общехозяйственные расходы отнести к затратам на продукт, то есть включить в себестоимость продукции, то прибыль от продаж будет составлять 250000 руб. (себестоимость одного изделия 1000 руб.  $(1\ 000\ 000\ \text{руб.} : 1000\ \text{изделий})$ , себестоимость продаж – 500 000 руб.  $(1000\ \text{руб.} \times 500\ \text{отгруженных изделий})$ , прибыль от продаж – 250 000 руб.  $(750\ 000 - 500\ 000)$ ).

Если общехозяйственные расходы отнести к периодическим, то есть декапитализировать, то прибыль от продаж будет равна 100000 руб. (себестоимость одного изделия 700 руб.  $[(1\ 000\ 000\ \text{руб.} - 300\ 000\ \text{руб.}) : 1000\ \text{изделий}]$ , себестоимость продаж – 350 000 руб.  $(700\ \text{руб.} \times 500\ \text{отгруженных изделий})$ , прибыль от продаж – 100 000 руб.  $(750\ 000 - 350\ 000 - 300\ 000)$ ).

### **Задача 2**

Организация "Росинка" производит сок в литровых пакетах. Объём производства продукции выражается в партиях (партия состоит из двадцати четырёх пакетов сока). Практическая мощность организации позволяет производить 100 000 партий сока, но спрос на рынке ниже. Фактически в



2021 г. было произведено 70000 партий сока; продано 60000 партий; 10 000 партий сока остались в запасах; начальные остатки отсутствовали. В 2022 г. планируется продать 75000 партий.

Однако маркетинговые исследования показали, что в течение последующих трёх лет нормальный ежегодный объём продаж ООО "Росинка" будет равняться 90 000 партиям сока. То есть нормальная мощность выше бюджетной на 15 000 партий. Переменные затраты на партию по норме - 205 руб. Плановая сумма постоянных производственных косвенных расходов на 2021 г. составляет 4 500 000 руб. Управленческие и коммерческие расходы – 1 000 000 руб.

Как влияет выбор альтернативных баз распределения на величину постоянных производственных накладных расходов, включаемых в себестоимость продаж и относимых на затраты? Провести анализ их влияния на валовую прибыль и прибыль от продаж.

### **Методические указания по решению задачи 2**

В начале рассмотрим, как влияет выбор альтернативных баз распределения на величину постоянных производственных накладных расходов, включаемых в себестоимость продаж и относимых за запасы. Затем проанализируем их влияние на валовую прибыль и прибыль от продаж. Для определения суммы постоянных расходов, включаемых в себестоимость проданной продукции, необходимо рассчитать коэффициент распределения, означающий, какая сумма постоянных расходов приходится на одну партию сока (таблица 24).

Плановый коэффициент распределения постоянных производственных расходов, рассчитанный исходя из бюджетной производственной мощности (60), выше, чем исходя из нормальной производственной мощности (50). Это означает, что при нормальной мощности на одну партию сока приходится меньшая на 10 руб. сумма постоянных производственных расходов, чем при бюджетной мощности. Согласно плановому коэффициенту распределения, рассчитанному исходя из практической мощности, на одну партию сока приходится сумма постоянных расходов на 5 руб. меньше, чем при расчёте по бюджетной мощности, и на 15 руб. меньше, чем при расчёте по нормальной мощности.

Таблица 24 - Расчёт планового коэффициента распределения постоянных накладных расходов

Варианты баз распределения	Бюджетная сумма косвенных производственных расходов, руб.	Прогнозируемый объём производства (в партиях)	Плановый коэффициент распределения
Вариант 1: практическая мощность	4500000	100000	45
Вариант 2: нормальная мощность	4500000	90000	50
Вариант 3: бюджетная мощность	4500000	75000	60

Сумма постоянных производственных расходов рассчитывается как произведение фактического объёма продаж на плановый коэффициент распределения и для рассматриваемых вариантов составит:

*вариант 1.* Сумма общепроизводственных расходов, включённых в себестоимость выпущенной продукции, равна 3 150 000 руб. (70 000 партий · 45); отклонение, отнесённое на себестоимость продаж, составит 1 350 000 руб. (4 500 000 – 3 150 000);

*вариант 2.* Сумма общепроизводственных расходов, включённых в себестоимость выпущенной продукции, равна 3 500 000 руб. (70 000 партий · 50); отклонение, отнесённое на себестоимость продаж, составит 1 000 000 руб. (4 500 000 – 3 500 000);

*вариант 3.* Сумма общепроизводственных расходов, включённых в себестоимость выпущенной продукции, равна 4 200 000 руб. (70 000 партий · 60); отклонение, отнесённое на себестоимость продаж, составит 300 000 руб. (4 500 000 – 4 200 000).

Отклонения (недораспределённые постоянные производственные расходы) можно рассчитать иначе:

Отклонение = (Прогнозируемый объём производства - Фактический объём производства) · Плановый коэффициент распределения постоянных расходов.

Для рассматриваемых вариантов:

*вариант 1.* Отклонение = (100 000 руб. – 70 000 руб.) · 45 = 1 350 000 руб.;

*вариант 2.* Отклонение = (90 000 руб. – 70 000 руб.) · 50 = 1 000 000 руб.;

*вариант 3.* Отклонение = (750 000 руб. – 70 000 руб.) · 60 = 300 000 руб.

Таким образом, в отчёте о финансовых результатах в себестоимость продаж будут включены две суммы, относящиеся к постоянным производственным накладным расходам:

**первая** - рассчитанная как произведение фактического объёма продаж в партиях и планового коэффициента распределения.

По варианту 1: 2 700 000 руб. (60 000 · 45);

По варианту 2: 3 000 000 руб. (60 000 · 50);

По варианту 3: 3 600 000 руб. (60 000 · 60).

**вторая** - отклонение (таблица 23).

По варианту 1: 4 050 000 руб. (2 700 000 + 1 350 000);

По варианту 2: 4 000 000 руб. (3 000 000 + 1 000 000);

По варианту 3: 3 900 000 руб. (3 600 000 + 300 000).

Таблица 25 - Затраты, включенные в отчёт о финансовых результатах (руб.)

Показатель	Вариант базы распределения косвенных производственных затрат		
	Практическая мощность	Нормальная мощность	Бюджетная мощность
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Запасы готовой продукции на начало периода	0	0	0
Переменные производственные затраты, приходящиеся на выпуск продукции	14350000	14350000	14350000

Окончание таблицы 25

1	2	3	4
Постоянные производственные затраты, приходящиеся на выпуск продукции	3150000	3500000	4200000
Итого себестоимость выпуска	17500000	17850000	18550000
Запасы готовой продукции на конец периода (вычитаются)	2500000	2550000	2650000
Себестоимость продаж	15000000	15300000	15900000
Отклонения постоянных производственных расходов	1350000	1000000	300000
Итого себестоимость продаж с учётом отклонений	16350000	16300000	16200000

Сопоставим полученные данные о влиянии на показатели отчёта о финансовых результатах избранной базы распределения постоянных производственных накладных расходов по трём вариантам (таблица 26).

Таблица 26 - Анализ влияния на прибыль выбора базы распределения постоянных производственных накладных расходов (руб.)

Показатель	Практическая мощность	Нормальная мощность	Бюджетная мощность
Выручка	25920000	25920000	25920000
Себестоимость проданной продукции	16350000	16300000	16200000
Валовая прибыль	9570000	9620000	9720000
Управленческие и коммерческие расходы	1000000	1000000	1000000
Прибыль	8570000	8620000	8720000

Из данных таблицы 26 видно, что прибыль от продаж, полученная при варианте использования показателя нормальной производственной мощности, меньше прибыли, полученной при использовании бюджетной мощности, на 100000 руб. и больше, чем при использовании практической мощности, на 50000 руб.

Если же спрос на соки увеличится, то вырастет фактический объём продаж и, как следствие, уменьшится сумма постоянных производственных расходов, относимых на каждую единицу проданной продукции.

### Задача 3

В машиностроительной холдинговой компании выделены в качестве центров прибыли заводы. Руководители заводов наделены полномочиями заключения договоров с поставщиками и покупателями, установления цен и др. Основным показателем для премирования является прибыль от продаж. Рассчитайте прибыль от продаж методами "директ-костинга" и "полной себестоимости". Исходные данные для расчётов приведены в таблице 27.

Таблица 27 - Исходные экономические показатели деятельности машиностроительной холдинговой компании

Объём продаж, ед.	1000
Цена за ед., руб.	3300
Выпуск, ед.	1100
Запасы на начало периода, ед.	0
Запасы на конец периода, ед.	100
Норма расхода на ед.:	

Материалы, руб.	750
Расходы на оплату труда, руб.	600
Переменные общепроизводственные расходы, руб.	30
Всего переменные затраты на ед., руб.	1380
Общие суммы	
Переменные коммерческие и управленческие расходы, руб.	105000
Постоянные расходы:	
Общепроизводственные расходы, руб.	660 000
Общепроизводственные расходы на ед. руб.	600
Коммерческие и управленческие расходы, руб.	135 000
Всего постоянных расходов, руб.	795 000

### Методические указания по решению задачи 3

Выберем в качестве базы распределения постоянных общепроизводственных расходов объём производства. Тогда коэффициент распределения составит 600,0 (660 000 руб. : 1100 ед.). Принимаем вариант, при котором коммерческие и управленческие расходы декапитализируются (списываются на уменьшение прибыли в полном объёме).

Далее в таблице 28 проведём расчёт прибыли от продаж альтернативными методами калькулирования. Информацию о себестоимости проданной продукции сформируем по методике альтернативных калькуляционных систем. Прибыль от продаж по методу "директ-костинг" составила 1020 тыс. руб., по методу полной себестоимости - на 60 тыс. руб. больше (1080 тыс. руб.).

Таблица 28 - Расчёт прибыли от продаж альтернативными методами калькулирования при объёме производства 1100 ед. (руб.).

"Директ-костинг"		Метод полного распределения затрат	
Показатель	Всего	Показатель	Всего
Объём продаж	3300000	Объём продаж	3300000
Переменная производственная себестоимость выпущенной продукции	1518000	Переменные производственные расходы	1518000
Переменная производственная себестоимость остатков готовой продукции (вычитается)	138000	Постоянные производственные расходы	660000
Переменная производственная себестоимость реализованной продукции	1380000	Переменная производственная себестоимость выпущенной продукции	2178000
Переменные коммерческие и управленческие расходы	105000	Переменная производственная себестоимость остатка готовой продукции	198000
Всего переменных расходов (вычитаются)	1485000	Переменная производственная себестоимость реализованной продукции (вычитается)	1980000
<b>Маржинальная прибыль</b>	1815000	<b>Валовая прибыль</b>	1320000
Постоянные расходы (вычитаются)	795000	Коммерческие и управленческие расходы (вычитаются)	240000
В том числе: производственные	660000		
коммерческие и управленческие расходы	135000		
<b>Прибыль от продаж</b>	1020000	<b>Прибыль от продаж</b>	1080000

### Задача 4

Руководство компании "Сигма", акции которой котируются на фондовой бирже, заинтересовано в том, чтобы показатели прибыли в финансовой отчетности имели тенденцию к росту. В следующем году в компании планируется ввести новую продуктовую линию. Прогнозный объем продаж - 10000 ед. по цене 100 тыс. руб. Обсуждаются два технологических варианта выпуска нового продукта: создание производства с трудоёмкой технологией или освоение автоматизированного производства. Среди прочих аргументов рассматривается и возможное влияние выбранного варианта на величину прибыли. Следует рассмотреть, как повлияет на прибыль изменение объема продаж. Предположительно продажи увеличатся на 40 %. Используя эффект операционного леввериджа, рассчитайте прибыль от продаж.

#### Методические указания по решению задачи 4

В данной ситуации удобно использовать как инструмент управления рисками операционный левверидж, поскольку выбор организации неизбежно повлияет на структуру затрат. Если менеджеры и специалисты отдадут предпочтение автоматизированному производству, то возрастут постоянные расходы за счёт амортизации и расходов на содержание и эксплуатацию оборудования. В то же время снизятся переменные затраты за счёт сокращения расходов на оплату труда (таблица 29). Выбор трудоёмкого варианта даст обратный эффект. При заданном объеме продаж возможные варианты приведут к разным суммам маржинальной прибыли: при автоматизации производства маржинальная прибыль повысится, при отказе от автоматизации - снизится.

Таблица 29 - Прогноз финансовых результатов  
для объёма продаж 10000 ед. (тыс. руб.)

Показатель	Автоматизированная технология		Трудоёмкая технология	
	на выпуск	на единицу	на выпуск	на единицу
Выручка	1000000	100	1000000	100
Переменные затраты	500000	50	800000	80
Маржинальная прибыль	500000	50	200000	20
Постоянные расходы	375000		100000	
Прибыль от продаж	125000		100000	

При объёме продаж в сумме 1000000 тыс. руб. предпочтителен вариант автоматизированного производства, так как он дает более высокую маржинальную прибыль и прибыль от продаж. Однако в связи с возможными колебаниями спроса необходим анализ его влияния на прибыль. Рассчитаем значение операционного леввериджа для альтернативных вариантов технологических процессов:

$$ЛО_A = 500000 : 125000 = 4,0;$$

$$ЛО_T = 200000 : 100000 = 2,0,$$

где  $ЛО_A$  - операционный левверидж для варианта автоматизированного производства продукции;  $ЛО_T$  - операционный левверидж для варианта трудоёмкого производства.

Рассмотрим, как повлияет на прибыль изменение объёма продаж. Согласно условию задачи продажи увеличатся на 40 %. Используя эффект операционного леввериджа, рассчитаем прибыль от продаж. Для автоматизированной технологии

рост прибыли составит 160 % ( $4 \cdot 0,4 \cdot 100$  %), а для трудоёмкой технологии рост прибыли - 80 % ( $2 \cdot 0,4 \cdot 100$  %).

Более высокий процент роста прибыли при использовании автоматизированной технологии объясняется более весомой долей постоянных расходов в себестоимости продукции и, следовательно, большим значением операционного левеиджа. Проиллюстрируем расчёт, составив новый прогноз финансовых результатов (таблица 30).

Таблица 30 – Прогноз финансовых результатов  
для объёма продаж 14000 ед. (тыс. руб.)

Показатель	Автоматизированная технология	Трудоёмкая технология
Выручка	1400000	1400000
Переменные затраты	700000	1120000
Маржинальная прибыль	700000	280000
Постоянные расходы	375000	100000
Прибыль от продаж	325000	180000

Прибыль при автоматизированной технологии возрастает со 125 000 тыс. руб. до 325 000 тыс. руб. (на 200 000 тыс. руб.), или на 160 %. Прибыль при трудоёмкой технологии возрастает со 100 000 тыс. руб. до 180 000 тыс. руб. (80 000 тыс. руб.), или на 80 %.

При необходимости выбора между двумя технологиями производства нового продукта данные об эффекте операционного левеиджа являются очень ценной информацией. Если в нашем примере менеджеры уверены в возможном росте объёма продаж такими высокими темпами, то выбор автоматизированной технологии принесет существенную выгоду.

Однако нельзя забывать и об обратном эффекте. Если произойдет спад продаж, то при выборе автоматизированной технологии показатели отчёта о финансовых результатах существенно ухудшатся.

Допустим, что объём продаж упал на 30 %. Если продукция производится на основе автоматизированной технологии, то прибыль снизится на 120 %, или на 97 500 тыс. руб., а при трудоёмкой технологии - на 60 %, или 60 000 тыс. руб. То есть внедрение автоматизированной технологии несет большой производственный риск.

Такой результат анализа подтверждается и расчётом порога безопасности. Для автоматизированной технологии точка безубыточности составляет 7 500 ед., порог безопасности равняется 2500 ед. ( $10\ 000 - 7\ 500$ ) - это "страховой запас" при возможном спаде продаж до выхода в зону убытков. Для трудоёмкой технологии при точке безубыточности в 5000 ед. порог безопасности составит 5000 ед. ( $10\ 000 - 5\ 000$ ).

*Рекомендуемые источники:* [1, 2, 3, 4, 6, 9, 11].

## **Тема 6. Оценка эффективности деятельности коммерческой организации**

**Форма проведения занятия – практическое занятие.**

**Вопросы для обсуждения:**

- 1) Оценка эффективности деятельности организации через показатели рентабельности.
- 2) Оценка эффективности деятельности организации через показатель экономической добавленной стоимости (EVA).
- 3) Система сбалансированных показателей (ССП) и её аспекты.
- 4) Расширение возможностей оценки деятельности организации с помощью ССП.

### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям**

Цель практического занятия – освоить методику проведения анализа и оценки эффективности деятельности коммерческой организации.

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о показателях, направлениях и информационном обеспечении анализа рентабельности; последовательности проведения анализа через показатель экономической добавленной стоимости (EVA), а также систему сбалансированных показателей (ССП), используемую для оценки деятельности коммерческой организации.

### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям**

#### **Задача 1**

Рассчитать влияние на отклонение от плана фактического уровня рентабельности основной деятельности следующих факторов: изменение фондоотдачи производственных фондов и изменение нормы прибыли (рентабельности) по реализованной продукции, используя способ цепной подстановки.

Таблица 31 – Исходные данные для анализа уровня рентабельности основной деятельности

Показатели	По плану	По отчету	Отклонение, ±
1. Рентабельность основной деятельности, %	14,985	15,374	+0,389
2. Прибыль от продаж, тыс. руб.	6 535	6 745	+210
3. Средняя стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	35 578	34 577	-1001
4. Средние остатки оборотных фондов, тыс. руб.	9 031	9 294	+263
5. Итого средняя стоимость всех производственных фондов, тыс. руб.	43 609	43 871	+262
6. Объём продаж, тыс. руб.	33 000	33 200	+200
7. Фондоотдача, тыс. руб./тыс. руб.	0,7567	0,7567	0

#### **Методические указания по решению задачи 1**

Ниже в таблице 32 введем условные обозначения для решения задачи.

Таблица 32 – Условные обозначения показателей

Показатели	Обозначение
1. Рентабельность основной деятельности, %	Род
2. Прибыль от продаж, тыс. руб.	ПР
3. Итого средняя стоимость всех производственных фондов, тыс. руб.	ПФ
4. Объём продаж, тыс. руб.	РП
5. Фондоотдача, руб./руб.	ФО
6. Норма прибыли (рентабельность) по реализованной продукции	НПрп

На начальном этапе установим зависимость между рентабельностью основной деятельности и влияющими на неё факторами.

$$\text{Род} = (\text{ПР}/\text{ПФ}) \times (\text{РП}/\text{РП}) = (\text{РП}/\text{ПФ})/\text{РП} = (\text{РП}/\text{ПФ}) \times (\text{ПР}/\text{РП}),$$

где  $\text{ФО} = \text{РП}/\text{ПФ}$ ;  $\text{НПрп} = \text{ПР}/\text{РП}$ .

Данную зависимость можно выразить в виде двухфакторной мультипликативной модели, которая будет иметь следующий вид:

$$\text{Род} = \text{ФО} \times \text{НПрп}.$$

Затем рассчитаем значения показателей, которые отсутствуют в исходных данных задачи.

Определим норму прибыли (НПрп):

$$\text{НПрп план} = 6535/33000=19,803 \%;$$

$$\text{НПрп отчёт} = 6745/33200=20,316 \%.$$

Находим отклонение:  $20,316-19,803= + 0,513$ .

Определим фондоотдачу:

$$\text{ФО план} = 33000/43609=0,7567 \text{ тыс. руб./тыс. руб.};$$

$$\text{ФО отчёт} = 33200/43871=0,7567 \text{ тыс. руб./тыс. руб.}$$

Находим отклонение:  $0,7567 - 0,7567 = 0$ .

Определим рентабельность основной деятельности:

$$\text{Род план} = 0,7567 \times 19,803 \% = 14,985 \%;$$

$$\text{Род отчет} = 0,7567 \times 20,316 \% = 15,374 \%.$$

Находим отклонение:  $15,374-14,985= + 0,389$ .

Далее определим влияние факторов способом цепных подстановок:

1. определим влияние изменения фондоотдачи на изменение рентабельности основной деятельности. Для этого сделаем первую подстановку, определив  $\text{Род усл.} = \text{ФО}_{\text{факт}} \times \text{НПрп план} = 0,7567 \times 19,803 \% = 14,985 \%$ . Тогда

$$\Delta \text{Род} = \text{Род усл.} - \text{Род план} = 14,985 \% - 14,985 \% = 0.$$

2. определим влияние изменения нормы прибыли на изменение рентабельности основной деятельности:

$$\text{Род отчет} - \text{Род усл.} = 15,374 \% - 14,985 \% = + 0,389 \%.$$

Вывод: так как фондоотдача и по отчёту, и по плану имела одинаковое значение, то есть не менялась, то она не оказала никакого влияния на изменение уровня рентабельности основной деятельности. В тоже время увеличение нормы прибыли повысило уровень рентабельности на 0,389 процентных пункта.



## Задача 2

По приведенным ниже данным проанализировать влияние на общую рентабельность изменения прибыли от продаж и производственных фондов. Методом долевого участия расчленить влияние последнего фактора на два:

- влияние основных производственных фондов;
- влияние оборотных фондов.

Таблица 33 – Исходные данные для анализа общей рентабельности

Показатели	По плану	По отчету	Изменение
1. Прибыль от продаж, тыс. руб.	5 000	5 200	+200
2. Производственные фонды, тыс. руб., в т.ч. основные производственные фонды, тыс. руб.	4 200	5 000	+800
оборотные фонды, тыс. руб.	2 300	2 100	- 200
3. Общая рентабельность, ед.	?	?	?

### Методические указания по решению задачи 2

Рассчитаем недостающие показатели оборотных фондов по плану и отчёту, воспользовавшись следующей формулой:

Оборотные фонды = Производственные фонды – Основные производственные фонды

Оборотные фонды по плану = 4 200 – 2 300 = 1900 (тыс. руб.);

Оборотные фонды по отчёту = 5 000 – 2100 = 2900 (тыс. руб.).

Общая рентабельность определяется по формуле

$$R = P / S_{\text{пф}}$$

где  $R$  – общая рентабельность;  $P$  – прибыль от продаж;  $S_{\text{пф}}$  – стоимость производственных фондов.

Общая рентабельность по плану:

$$R_{\text{план}} = 5\,000 / 4200 = 1,19.$$

Общая рентабельность по отчёту:

$$R_o = 5\,200 / 5000 = 1,04.$$

Следовательно, снижение общей рентабельности по сравнению с планом составляет:

$$\Delta R = 1,04 - 1,19 = -0,15.$$

Рассмотрим, как отдельные факторы повлияли на такое изменение.

Увеличение общей рентабельности за счёт роста прибыли от продаж составило

$$+ 200 / 4200 = +0,048.$$

Снижение общей рентабельности в результате увеличения суммы производственных фондов составило:

$$+ 5200 * (1 / 5000 - 1 / 4200) = -0,198.$$

Общее изменение составляет:

$$-0,198 + 0,048 = -0,15.$$

Таким образом, увеличение прибыли от продаж на 200 тыс. руб. позитивно привело к повышению общей рентабельности на 0,048, или 4,8 %, а рост

величины производственных фондов на 800 тыс. руб. обусловил снижение уровня общей рентабельности на 0,198, или 19,8 %.

Далее рассчитываем влияние изменения основных производственных и оборотных фондов на изменение уровня общей рентабельности методом долевого участия.

В результате уменьшения основных производственных фондов на 200 тыс. руб. общая рентабельность возросла на

$$(- 200 / + 800) \times (- 0,15) = + 0,0375, \text{ или } 3,75 \%$$

За счёт роста оборотных фондов на 1 млн. руб. общая рентабельность снизилась на

$$(+ 1000 / + 800) \times (- 0,15) = - 0,1875, \text{ или } 18,75 \%$$

*Рекомендуемые источники:* [1, 2, 6, 7, 8].

### **3 Задания и методические указания по выполнению контрольной работы**

#### **3.1 Общие сведения, выбор номера теоретического вопроса и задачи**

Целью выполнения контрольной работы является проверка степени усвоения студентами теоретического материала по указанным темам, а также их способности применять теоретические знания, полученные при изучении дисциплины «Управленческий анализ», для решения практических задач, связанных с проведением управленческого анализа.

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами заочной формы обучения дисциплины и способствует привитию навыков проведения управленческого анализа.

Контрольная работа состоит из двух теоретических вопросов и трёх задач.

Перед выполнением задачи необходимо приводить её условие, без этого контрольная работа рецензированию не подвергается. В таблице 34 представлена алфавитная схема распределения теоретических вопросов и задач. Выбор вопроса и задач определяется по первой букве фамилии студента (таблица 34).

Таблица 34 – Выбор номера теоретического вопроса и задачи

<b>Первая буква фамилии студента</b>	<b>Номер теоретического вопроса</b>	<b>Номера задач</b>
А	1,28	12,24,1
Б	2,27	11,23,2
В	3,26	10,22,3
Г	4,25	9,21,4
Д	5,24	8,20,5
Е, Ё	6,23	7,19,10
Ж	7,22	6,18,11
З	8,21	5,17,12
И	9,20	4,16,18
К	10,19	3,15,22
Л	11,18	2,14,21
М	12,17	1,13,20
Н	13,16	13,2,17
О	14,7	14,3,24

П	15,8	15,4,21
Р	16,9	16,5,20
С	17,10	17,6,1
Т	18,13	18,5,12
У	19,12	19,4,11
Ф	20,11	21,3,10
Х	21,10	22,2,9
Ц	22,9	23,1,11
Ч	23,8	24,12,3
Ш	24,7	20,11,4
Щ	25,6	12,15,22
Э	26,5	18,12,6
Ю	27,4	16,23,5
Я	28,3	5,22,11

Оформление контрольной работы должно отвечать требованиям методических указаний по оформлению учебных текстовых работ [5].

Объем контрольной работы – до 10 страниц.

### 3.2 Теоретические вопросы контрольной работы

- 1) Роль управленческого анализа в информационном обеспечении менеджмента организации.
- 2) Понятие, объекты, методы и задачи управленческого анализа.
- 3) Анализ уровня запасов организации и расходов на их хранение.
- 4) Бюджет продаж и его содержание.
- 5) Планирование и контроль уровня запасов.
- 6) Анализ оборотных средств.
- 7) Модель «спрос – предложение». Планирование оптимальной цены продажи.
- 8) Анализ оборачиваемости и длительности операционного и финансового циклов.
- 9) Определение оптимального размера запасов.
- 10) Особенности анализа финансовых результатов и доходности организации в системе «директ-костинг».
- 11) Доходность организации: понятие, система показателей и построение факторных моделей.
- 12) Анализ и оценка использования прибыли.
- 13) Предельный анализ прибыли, издержек и объема производства (CPV – анализ).
- 14) Анализ дебиторской задолженности.
- 15) Анализ динамики состава и структуры финансовых результатов.
- 16) Факторный анализ прибыли от продаж.
- 17) Анализ затрат с целью контроля за ними.
- 18) Управленческий анализ рисков предпринимательской деятельности.
- 19) Анализ финансовой устойчивости организации.
- 20) Анализ ликвидности организации и оценка уровня платежеспособности.

- 21) Диагностика и прогнозирование банкротства организации.
- 22) Аналитическое обоснование бизнес – планов организации.
- 23) Анализ и оценка уровня деловой активности организации.
- 24) Анализ оптимизации и движения потоков денежных средств.
- 25) Оценка эффективности деятельности организации через показатели рентабельности.
- 26) Анализ и диагностика инвестиционной привлекательности бизнеса.
- 27) Структурный анализ средств организации и источников их формирования.
- 28) Система сбалансированных показателей (ССП) и ее аспекты.

### 3.3 Задачи контрольной работы

Задача 1. ООО "Орхидея" имеет коэффициент маржинального дохода 0,35 и должна реализовать 40000 единиц продукции по цене 70 руб., чтобы быть безубыточной.

Необходимо вычислить:

- А) общие постоянные затраты;
- Б) переменные затраты на единицу продукции.

Задача 2. ООО "Ветерок" имеет постоянные затраты в сумме 130 000 руб., переменные затраты на единицу – 50 руб., коэффициент маржинального дохода - 0,25.

Необходимо определить:

- А) цену продукции и маржинальный доход на единицу продукции;
- Б) объём продаж, необходимый для получения операционной прибыли в размере 60 000 руб.

Задача 3. АО "Пантера" изготавливает и реализует краску по цене 490 руб. за литр, затраты на производство которой включают (в руб.): прямые материалы - 15; прямая заработная плата – 90; накладные затраты (2/3 из которых переменные) - 180. Приведённые затраты рассчитаны, исходя из полной мощности предприятия, которая составляет 180000 литров. Фирма - дистрибьютер предложила специальный заказ на приобретение 50000 литров, который требует от АО дополнительных затрат на транспортировку в размере 80 руб. на 1 литр.

Необходимо:

А) Определить цену специального заказа, которая даст возможность увеличить операционную прибыль на 1 литр на 40 руб., если текущий объём производства составляет 100 000 литров;

Б) Предположим, что ОАО "Пантера" сейчас действует на полную мощность. Поэтому принятие специального заказа требует сокращения обычного объёма производства. Какой может быть цена специального заказа для увеличения существующей операционной прибыли на 1 500 000 руб.?

Задача 4. Приведен отчёт о финансовых результатах ООО «Радуга»:

- Выручка от продаж – 800 000 руб.;
- Затраты:

А) переменные – 450 000 руб.;

Б) постоянные – 380 000 руб.;

Итого: 830 000 руб.

Допускается, что процентное соотношение переменных затрат к выручке остаётся неизменным.

Задание:

А) Определите, какую выручку нужно получить, чтобы достичь точки равновесия, если постоянные расходы увеличиваются на 100 000 руб.;

Б) Определите, какую выручку нужно получить, чтобы достичь прибыли в 70000 руб. при том же повышении постоянных расходов.

Задача 5. В компании "Сигма" в запасах имеется скоропортящийся материал «Х» на сумму 600 000 руб., который не находит применения в производстве и не подлежит продаже. Продукция "А", для которой производилась закупка, снята с производства из-за отсутствия спроса. В настоящее время ведутся переговоры с заказчиком продукции "В", при производстве которой также используется материал «Х». Дополнительные затраты составят 1 000 000 руб., прогнозный объём продаж – 1 400 000 руб.

Требуется подготовить аналитический отчёт на основе релевантных затрат с целью обоснования целесообразности принятия заказа.

Задача 6. Компания выпускает два вида продукции. Мощности ограничены 15000 час. За 1 час можно произвести 7 ед. продукта "А" или 16 ед. продукта "Б". Необходимо обосновать выбор продукции для производственной программы.

Данные для принятия решения приведены в таблице 35.

Таблица 35 – Исходные данные для обоснования выбора продукции

Показатель	Продукт «А»	Продукт «Б»
Цена за единицу продукции, руб.	75	50
Переменные расходы на единицу продукции, руб.	45	35
Удельная прибыль, руб.	30	15
Удельная маржинальная рентабельность, %	40	30

Требуется проранжировать продукцию предприятия для включения в производственную программу с точки зрения получения максимальной маржинальной прибыли предприятием.

Задача 7. Предприятие производит полуфабрикат для собственных нужд. От поставщика поступило предложение о приобретении у него этого полуфабриката по цене 15 тыс. руб. за единицу. Аналитику дано задание подготовить отчёт для обоснования решения по производственному аутсорсингу. В калькуляции себестоимости (таблица 36) показаны полные затраты.

Таблица 36 – Калькуляция себестоимости изготовления полуфабриката

Статья затрат	Себестоимость изготовления, тыс. руб.	
	1000 единиц	1 единица
Основные материалы	2000	2
Зарплата производственных рабочих	7000	7
Переменные накладные расходы	3000	3
Постоянные накладные расходы	4000	4
Всего	10000	16

Необходимо подготовить информацию для обоснования решения о продолжении производства или о закупке полуфабриката.

Задача 8. Заработок продавца кондитерского магазина "привязан" к величине маржинальной прибыли, получаемой в результате продаж пирожных. По трудовому контракту продавец получает бонус к жалованию при увеличении совокупной маржинальной прибыли от продаж.

Один из покупателей желает купить пять пирожных для вечеринки, но сомневается в выборе. Другой хочет приобрести пирожных на сумму примерно в 500 руб. и он также не уверен, какие изделия ему лучше купить. Продавцу для получения премии нужно так продать пирожные, чтобы совокупная маржинальная прибыль была бы максимальной.

В ассортименте 3 вида пирожных. Исходные данные приведены в таблице 37.

Таблица 37 – Исходные данные по видам продукции

Вид продукции	Цена, руб.	Переменные затраты, руб.	Маржинальная прибыль, руб.	Уровень маржинальной прибыли, %
Пирожное 1	60	24	36	60
Пирожное 2	66	33	33	50
Пирожное 3	99	48	51	51

Требуется:

1) объяснить, когда следует использовать абсолютный показатель маржинальной прибыли, а когда — относительный;

2) рассчитать маржинальную прибыль для ответа на вопрос о том, какие пирожные следует предложить первому и второму покупателю.

Задача 9. Дать расчёт и оценку влияния на отклонение от плана по объёму производства факторов, отражающих обеспеченность предприятия промышленно-производственными основными фондами и эффективность их использования.

Исходные данные указаны в таблице 38.

Таблица 38 – Содержание и значения исходных показателей

№ п/п	Показатели	По плану	По отчёту
1.	Объём выпущенной продукции, тыс. руб.	21978	22198
2.	Среднегодовая стоимость ППОФ, тыс. руб.	34578	34577

Задача 10. Рассчитать влияние на отклонение от плана фактического уровня рентабельности основной деятельности следующих факторов: изменение

фондоотдачи производственных фондов и изменение нормы прибыли (рентабельности) по реализованной продукции. Сделать выводы по результатам расчётов.

Исходные данные приведены в таблице 39.

Таблица 39 – Содержание и значения исходных показателей

Показатели	По плану	По отчёту
1. Рентабельность основной деятельности, %	?	?
2. Прибыль от продаж, тыс. руб.	6535	6745
3. Средняя стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	35578	34577
4. Средние остатки оборотных фондов, тыс. руб.	9031	9294
5. Итого средняя стоимость всех производственных фондов, тыс. руб.	43609	43871
6. Объём продаж, тыс. руб.	33000	33200

Задачи 11-13. По приведённым ниже данным проанализировать влияние на рентабельность изменения прибыли от продаж и производственных фондов. Приёмом долевого участия расчленив влияние последнего фактора на два:

- 1) влияние основных производственных фондов;
- 2) влияние оборотных фондов.

Исходные данные приведены в таблице 40 (в тыс. руб.).

Таблица 40 – Содержание и значения исходных показателей

Показатели	Задача					
	11		12		13	
	по плану	по отчёту	по плану	по отчёту	по плану	по отчёту
1. Прибыль от продаж	2400	2880	5000	5200	1200	1100
2. Производственные фонды, принимаемые в расчёт рентабельности, в т.ч. основные производственные фонды	21000	23900	4200	5000	710	680
	14000	15500	2300	2100	350	360

Задачи 14–17. Определить абсолютную величину текущего (комплектного) и перспективного резервов увеличения объёма продукции на основе следующих данных, относящихся к разным группам ресурсов (тыс. руб.), которые представлены в таблице 41.

Таблица 41 – Резервы увеличения объёма продукции

Название резервов	Задача			
	14	15	16	17
1. Увеличение коэффициента сменности оборудования	2000	1000	500	800
2. Устранение причин простоев оборудования	400	50	100	300
3. Устранение целодневных простоев рабочих	700	800	300	500
4. Устранение причин внутрисменных простоев рабочих	300	400	100	20

5. Полезное использование отходов основного производства	400	300	400	100
6. Снижение чистого веса при условии осуществления невыполненных орг.-тех. мероприятий	1000	500	300	300
7. Снижение трудоёмкости при условии осуществления невыполненных мероприятий по сокращению вспомогательного времени	200	400	100	150

Задачи 18 – 20. Проанализировать влияние факторов на изменение объёма выпуска продукции. Сделать вывод из проведенных расчётов.

Исходные данные приведены в таблице 42.

Таблица 42 – Содержание и значения исходных показателей

Показатели	Задача					
	18		19		20	
	по плану	по отчёту	по плану	по отчёту	по плану	по отчёту
1. Количество отработанных человеко-дней всеми рабочими, чел.-дн.	60	60	12500	13000	750	780
2. Среднесписочная численность рабочих, чел.	10	12	125	120	50	50
3. Количество отработанных человеко-часов всеми рабочими, чел.-час	420	360	75000	76000	5000	4800
4. Среднечасовая выработка одного рабочего, тыс. руб.	2,0	3,0	4,0	3,5	1,5	2,0

Задачи 21 – 23. Определить влияние использования производственного оборудования на изменение объёма товарной продукции (таблица 43). Сделать вывод из расчётов.

Таблица 43 – Содержание и значения исходных показателей

Показатель	Задача 21		Задача 22		Задача 23	
	баз. год	отч. год	баз. год	отч. год	баз. год	отч. год
Выпуск товарной продукции, тыс. руб.	?	?	206389	207109	?	?
Выпуск товарной продукции за 1 станко-час, тыс. руб.	7,89	6,93	?	?	13,4	14,6
Количество станков, ед.	213	209	38	42	708	708
Кол-во отработанных одним станком часов, час	159,3	170,5	140,4	138	120,85	165

Задача 24. Определить влияние производительности труда и фондовооружённости на изменение фондоотдачи. Исходные данные приведены ниже в таблице 44. Сделать вывод из расчётов.



Таблица 44 – Содержание и значения исходных показателей

Показатель	Плановое задание	Фактическая величина
1. Средняя стоимость активной части промышленно-производственных основных фондов, тыс. руб.	873763	861987
2. Удельный вес активной части в общей стоимости промышленно-производственных основных фондов, %	78,8	81,3
3. Объём товарной продукции, тыс. руб.	1062738	1132033
4. Среднесписочная численность рабочих, человек	127	132
5. Фондовооружённость труда, руб.	?	?
6. Техновооружённость труда, руб.	?	?
7. Производительность труда, руб.	?	?

#### 4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена

Заключительная аттестация по дисциплине осуществляется в виде экзамена. В экзаменационный билет включаются два теоретических вопроса и одна задача. Перечень экзаменационных вопросов приведен в подразделе 4.1. Примерные экзаменационные задачи указаны в подразделе 4.2.

##### 4.1 Экзаменационные вопросы

- 1) Понятие, объекты, методы и задачи управленческого анализа.
- 2) Роль управленческого анализа в информационном обеспечении менеджмента организации.
- 3) Информационное обеспечение управленческого анализа.
- 4) Понятие релевантных затрат и выручки.
- 5) Аналитические процедуры обоснования цен и их корректировок.
- 6) Аналитическое обоснование выбора ассортимента при наличии лимитирующих факторов.
- 7) Обоснование решений по аутсорсингу.
- 8) Объёмно-стоимостной анализ как метод оптимизации материальных запасов.
- 9) Анализ текущей дебиторской задолженности.
- 10) Управление качеством дебиторской задолженности.
- 11) Меры по стимулированию погашения дебиторской задолженности.
- 12) Анализ уровня запасов организации и расходов на их хранение.
- 13) Бюджет продаж и его содержание.
- 14) Планирование и контроль уровня запасов.
- 15) Анализ оборотных средств.
- 16) Модель «спрос – предложение». Планирование оптимальной цены продажи.
- 17) Анализ оборачиваемости и длительности операционного и финансового циклов.
- 18) Определение оптимального размера запасов.

19) Особенности анализа финансовых результатов и доходности организации в системе «директ-костинг».

20) Доходность организации: понятие, система показателей и построение факторных моделей.

21) Анализ и оценка использования прибыли.

22) Предельный анализ прибыли, издержек и объёма производства (CPV – анализ).

23) Методы определения точки безубыточности.

24) Планирование объёма продаж с заданной прибылью с учётом налога на прибыль.

25) Особенности CVP-анализа в многономенклатурных производствах.

26) Анализ влияния затрат на прибыль.

27) Анализ динамики, состава и структуры финансовых результатов.

28) Факторный анализ прибыли от продаж.

29) Анализ затрат с целью контроля за ними.

30) Структура затрат и управление рисками предпринимательской деятельности.

31) Анализ финансовой устойчивости организации.

32) Анализ ликвидности организации и оценка уровня платежеспособности.

33) Диагностика и прогнозирование банкротства организации.

34) Аналитическое обоснование бизнес – планов организации.

35) Анализ и оценка уровня деловой активности организации.

36) Анализ оптимизации и движения потоков денежных средств.

37) Оценка эффективности деятельности организации через показатели рентабельности.

38) Оценка эффективности деятельности через показатель экономической добавленной стоимости (EVA).

39) Система сбалансированных показателей (ССП) и её аспекты.

40) Анализ и диагностика инвестиционной привлекательности бизнеса.

## **4.2 Экзаменационные задачи**

### **Задача 1**

В компании "Сигма" в запасах имеется скоропортящийся материал «X» на сумму 600 000 руб., который не находит применения в производстве и не подлежит продаже. Продукция "А", для которой производилась закупка, снята с производства из-за отсутствия спроса. В настоящее время ведутся переговоры с заказчиком продукции "В", при производстве которой также используется материал «X». Дополнительные затраты составят 1 000 000 руб., прогнозный объём продаж – 1 400 000 руб.

Требуется подготовить аналитический отчёт на основе релевантных затрат с целью обоснования целесообразности принятия заказа.

### **Задача 2**

Компания выпускает два вида продукции. Мощности ограничены 15 000 час. За 1 час. можно произвести 7 ед. продукта "А" или 16 ед. продукта "Б".

Необходимо обосновать выбор продукции для производственной программы. Данные для принятия решения представлены в таблице 45.

Таблица 45 – Содержание и значения исходных показателей

Показатель	Продукт «А»	Продукт «Б»
Цена за единицу, руб.	75	50
Переменные расходы на единицу, руб.	45	35
Удельная прибыль, руб.	30	15
Удельная маржинальная рентабельность, %	40	30

Требуется проранжировать продукцию компании для включения в производственную программу с точки зрения получения компанией максимальной маржинальной прибыли.

### Задача 3

Предприятие производит полуфабрикат для собственных нужд. От поставщика поступило предложение о приобретении у него этого полуфабриката по цене 15 тыс. руб. за единицу. Аналитику дано задание подготовить отчет для обоснования решения по производственному аутсорсингу. В калькуляции себестоимости (таблица 46) показаны полные затраты.

Таблица 46 – Калькуляция себестоимости изготовления полуфабриката

Статья затрат	Себестоимость изготовления, тыс. руб.	
	1000 единиц	1 единицы
Основные материалы	2000	2
Зарплата производственных рабочих	7000	7
Переменные накладные расходы	3000	3
Постоянные накладные расходы	4000	4
Всего	10000	16

Необходимо подготовить информацию для обоснования решения о продолжении производства или о закупке полуфабриката.

### Задача 4

Заработок продавца кондитерского магазина "привязан" к величине маржинальной прибыли, получаемой в результате продаж пирожных. По трудовому контракту продавец получает бонус к жалованию при увеличении совокупной маржинальной прибыли от продаж.

Один из покупателей желает купить пять пирожных для вечеринки, но сомневается в выборе. Другой хочет приобрести пирожные на сумму примерно в 500 руб. и он также не уверен, какие изделия ему лучше купить. Продавцу для получения премии нужно так продать пирожные, чтобы совокупная маржинальная прибыль была бы максимальной. В ассортименте 3 вида пирожных.

Исходные данные приведены в таблице 47.

Таблица 47 – Исходные данные по видам продукции

Вид продукции	Цена, руб.	Переменные затраты, руб.	Маржинальная прибыль, руб.	Уровень маржинальной прибыли, %
Пирожное 1	60	24	36	60
Пирожное 2	66	33	33	50
Пирожное 3	99	48	51	51

Требуется:

- 1) объяснить, когда следует использовать абсолютный показатель маржинальной прибыли, а когда — относительный;
- 2) рассчитать маржинальную прибыль для ответа на вопрос о том, какие торты следует предложить первому и второму покупателю.

### Задача 5

Определить, какую модель управления собственными оборотными средствами использует компания "А". Проанализировать полученные результаты.

Таблица 48 – Извлечение из баланса компании (тыс. руб.)

Актив	Пассив
Внеоборотные активы = 720	Собственный капитал = 560
Оборотные активы = 600	Долгосрочные обязательства = 500
	Краткосрочные обязательства = 260
Баланс = 1320	Баланс = 1320

### Задача 6

Имеются следующие данные о компании "Звезда":

Таблица 49 – Выдержка из бухгалтерского баланса (тыс. руб.)

АКТИВ	На конец предыдущего периода	На конец прошлого периода	На конец отчётного периода
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	200 310	117 296	178 480
Дебиторская задолженность (со сроком погашения менее 12 месяцев)	410 007	409 334	316 825
Денежные средства и денежные эквиваленты	10 000	74 425	149 062

Таблица 50 – Выдержка из отчёта о финансовых результатах

Наименование показателя	За отчётный период	За прошлый период
<b>I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>		
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	1 041 232	1 296 134
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	(904 690)	(950 547)

Требуется:

- 1) определить коэффициенты оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности в оборотах и в днях;

- 2) оценить их динамику;
- 3) рассчитать объём денежных средств, высвободившихся (или дополнительно привлеченных) в отчётном периоде в результате ускорения (или замедления) оборачиваемости запасов (дебиторской задолженности).

### Задача 7

Имеются следующие исходные данные (таблица 51).

Таблица 51 – Исходные данные для расчёта скорости оборота материалов

	Кол-во, шт.	Цена за ед., руб.	Сумма, руб.
Остаток на 1 сентября	600	105	63 000
Поступило в сентябре			
10 сентября	1000	110	110 000
15 сентября	800	130	104 000
20 сентября	1000	147	147 000
Итого	3400		361 000
Отпущено в производство	3100		?
Остаток на 1 октября	300		?

Требуется рассчитать скорость оборота материалов, если организация выбрала в своей учётной политике:

- 1) метод средней себестоимости;
- 2) метод ФИФО.

### Задача 8

Организация производит офисные кресла. Необходимо определить оптимальный размер запасов обивочной ткани. Объём отпуска ткани в производство составляет 4800 м в год. Закупочная цена 1 м ткани - 8 руб. 90 коп. Оформление одного заказа обходится организации в 1000 руб. Время доставки от поставщика составляет 3 рабочих дня при 5-дневной рабочей неделе. Затраты по хранению составляют 12 % от закупочной цены ткани. Количество рабочих дней в году - 260.

Требуется определить:

- 1) оптимальный размер запасов ткани;
- 2) годовое значение затрат, связанных с оформлением заказа и последующим хранением товара;
- 3) общую стоимость запасов;
- 4) продолжительность периода, по истечении которого необходимо осуществлять новый заказ;
- 5) размер остатка товарного запаса, при котором организации необходимо осуществлять следующий заказ.

### Задача 9

Компания " Айболит" производит пенициллин. Для производства требуется 153 вида сырья. В таблице 52 все виды сырья сгруппированы в порядке убывания по стоимости.

Таблица 52 – Группировка различных видов сырья в порядке убывания их  
СТОИМОСТИ

№ п/п	Наименование сырья	Стоимость, тыс. руб.
1	Флаконы	10 249 193
2	Пробки	5 610 707
3	Сахар молочный	4 484 310
4	Фенилацетамид	3 347 347
5	Бутилацетат	2 160 457
6	Колпачки	1 780 979
7	Коробки	1 298 776
8	Масло подсолнечное	1 121 512
9	Короб	787 741
10	Бутанол	664 182
11	Мука соевая	406 674
12	Остальные 142 вида сырья	2 221 554

Требуется провести АВС-анализ сырья и сделать выводы.

### Задача 10

Имеются следующие данные по организации.

Таблица 53 – Содержание и значения исходных показателей (тыс. руб.)

Показатель	На начало периода	На конец периода
Дебиторская задолженность	54 000	32 000
Кредиторская задолженность	123 000	46 000
Оборотные активы	78 000	81 000
Выручка	356 000	

Требуется провести факторный анализ оборачиваемости кредиторской задолженности организации.

### Задача 11

Известны следующие данные о величине дебиторской задолженности и выручке компании по месяцам (таблица 54).

Таблица 54 – Величина дебиторской задолженности  
и выручки компании по месяцам (тыс. руб.)

Месяц	Величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.
Январь	7100	23000
Февраль	7990	23670
Март	8230	24500
Апрель	8100	25610
Май	8900	26200
Июнь	9550	27345
Июль	10000	28100
Август	8460	29800
Сентябрь	7500	30100
Октябрь	6920	30955
Ноябрь	6015	31450
Декабрь	5200	32500

Количество дней в периоде соответствует календарному.

Требуется:

- 1) рассчитать оборачиваемость дебиторской задолженности в оборотах за каждый месяц;
- 2) определить период инкассации дебиторской задолженности в днях за каждый месяц;
- 3) построить график инкассации дебиторской задолженности за год.

### Задача 12

Имеются следующие сведения о краткосрочной дебиторской задолженности компании (таблица 55).

Таблица 55 – Сведения о краткосрочной дебиторской задолженности компании

Клиент	Средний за период объём продаж, тыс. руб.	Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	Объём просроченной задолженности, тыс. руб.	Сроки просроченной задолженности в днях	Период работы с клиентом
1	44000	12	10000	65	11 месяцев
2	100000	18	14000	45	3 года
3	156000	31	53000	20	2 месяца
4	90000	5	24000	12	5 лет
5	2550	1	-	-	5 месяцев
6	67890	8	6	6	4 года
7	100340	35	92	92	2 года
Всего	560780		186000		

Требуется:

- 1) сформировать кредитный рейтинг клиентов, используя данные задачи;
- 2) сделать выводы о том, кому из 7 клиентов можно предоставлять кредиты на наиболее выгодных для них условиях?

### Задача 13

Имеются следующие данные о товарообороте компании за 1 полугодие (таблица 56).

Таблица 56 – Товарооборот компании за 1 полугодие

Наименование клиента	Товарооборот, тыс. руб.					
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1	34560	56000	60000	75000	43000	55000
2	76200	120000	85000	82000	130000	125000
3	230000	210000	156000	160000	205000	300000
4	1500	6000	4500	4000	2000	4000
5	7740	15000	20000	15000	17000	26000
6	160000	213000	94500	34000	148000	100000
Всего	510000	620000	420000	370000	545000	610000

Требуется:

- 1) провести ABC-анализ: распределить клиентов по группам согласно доле товарооборота каждого клиента в общей сумме товарооборота за период;

2) провести XYZ-анализ: классифицировать клиентов по стабильности осуществляемых ими закупок;

3) построить совмещённую матрицу по результатам ABC- и XYZ-анализа и сделать выводы.

#### **Задача 14**

Компания производит и продает карандаши. Годовой объём продаж составляет 6000000 единиц по 12 руб. за единицу. Постоянные затраты равны 15000000 руб. в год. Переменные затраты составляют 9 руб. на единицу.

Требуется рассчитать выручку в точке безубыточности.

#### **Задача 15**

Менеджеру дано задание рассчитать влияние на бюджет доходов и расходов компании увеличения следующих показателей: маржинальной прибыли - на 10 %; постоянных расходов - на 4 %; объёма продаж - на 6 %.

Ниже приводятся данные, запланированные на следующий год:

- выручка – 20 000 000 руб.;
- постоянные расходы – 2 700 000 руб.;
- переменные затраты, изменяющиеся соответственно проданному количеству товаров, - 18 200 000 руб.

Требуется рассчитать операционную прибыль для каждого отклонения от бюджетных данных. Рассмотрите каждую ситуацию отдельно.

#### **Задача 16**

Аналитику дано задание подготовить информацию для принятия решений по рекламе. Ожидается продажа 40 пакетов прикладных программ. Продажная цена одного пакета - 600 руб., покупная цена - 360 руб., расходы на аренду торгового места – 6000 руб. Если поместить рекламу, описывающую продукт и его качества, в рекламном буклете, то объём продаж может возрасти на 10 %. Стоимость рекламы относится к постоянным расходам и составляет 15000 руб.

Требуется сделать расчёт на основе CVP-анализа для обоснования проведения рекламной кампании. Расчёт выполнить в форме таблицы 57.

Таблица 57 – Содержание и значения исходных показателей (руб.)

Показатель	40 пакетов прикладных программ, проданных без рекламы	44 пакета прикладных программ, проданных с рекламой	Отклонение
Маржинальная прибыль			
Постоянные затраты			
Прибыль от продаж			

#### **Задача 17**

Имеются следующие данные о компании (таблица 58).



Таблица 58 – Содержание и значения исходных показателей

Показатель	Прошлый период	Отчётный период
Выручка от продажи продукции, работ, услуг за минусом НДС и т.д.	481	467
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	274	301
Управленческие расходы	174	180
Прибыль (убыток) от продаж	?	?
Прочие операционные доходы	12	44
Прочие операционные расходы	8	11
Прочие внереализационные доходы	13	12
Прочие внереализационные расходы	5	28
Прибыль (убыток) до налогообложения	?	?
Налог на прибыль	?	?
Чистая прибыль (убыток) отчётного периода	?	?

Требуется:

1) проанализировать динамику и структуру финансовых результатов, если известно, что налог на прибыль взимается по ставке 20 %;

2) оценить влияние факторов: объёма продаж, цены, уровня себестоимости, коммерческих и управленческих расходов на прибыль от продаж. Цены выросли в отчётном периоде на 46 %.

#### Задача 18

В годовом отчёте о финансовых результатах компании, составленном по методу "директ-костинг", приведены следующие показатели (тыс. руб.): выручка – 26 000 000; себестоимость проданной продукции – 14 570 000 (в том числе переменные затраты – 11 700 000, постоянные затраты – 2 870 000); валовая прибыль – 11 430 000; управленческие и коммерческие расходы – 8 100 000 (в том числе переменные затраты – 4 680 000, постоянные затраты – 3 420 000). В компании у менеджеров по продажам оплата труда состоит из двух частей: постоянной и переменной. Переменная часть включает премиальные суммы в размере 50 % выручки.

Требуется:

1) подсчитать по отчётным данным величину операционного леввериджа;

2) подсчитать на плановый период величину операционного рычага на базе существующей выручки и себестоимости продаж, но с учётом изменения мотивации менеджеров по продажам (в соответствии с изменением соотношения переменной и постоянной частей заработной платы переменные коммерческие расходы организации снизятся на 10 %, постоянные расходы увеличатся на 6 %).

#### Задача 19

Компания планирует распродажу комплектов мебели. Продажная цена составляет 1500 руб. за комплект, закупочная цена - 1020 руб.; постоянные затраты - 15 000 руб.

Требуется подсчитать величину операционного рычага при объёме продаж в 100 единиц.

#### Задача 20

Имеются следующие данные о компании (таблица 59).

Таблица 59 – Содержание и значения исходных показателей (тыс. руб.)

Показатель	Предыдущий период	Отчётный период
Выручка	45617	54672
Чистая прибыль	7820	8640
Средняя величина активов	50500	60200

Требуется:

- 1) определить рентабельность продаж, оборачиваемость активов и рентабельность активов за оба периода;
- 2) оценить влияние на рентабельность активов оборачиваемости активов и рентабельности продаж.

## **5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

### **5.1 Цель, задачи и методические указания по выполнению самостоятельной работы**

Цель самостоятельной работы – формирование у студентов потребности и умения самостоятельно получать новые знания для решения учебных, научных и профессиональных задач.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- развитие творческого восприятия и осмысление учебного материала по отдельным темам дисциплины;
- приобретение навыков самостоятельного поиска информации в рамках изучаемой темы;
- выработка умения ориентироваться в постоянном потоке научной, методической, правовой информации;
- формирование установки на систематическое получение новых знаний.

Самостоятельная работа является одной из форм изучения дисциплины «Управленческий анализ». Её особенность заключается в том, что познавательная деятельность по изучению дисциплины реализуется студентом по заданию преподавателя, но без его участия. В этой связи определяющей основой для студента становится опора на собственные и предметные знания, на имеющийся опыт изучения данной дисциплины, умение пользоваться многообразием средств обучения.

Выполнение самостоятельной работы по дисциплине «Управленческий анализ» осуществляется в виде проработки учебного материала и ответов на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины, решения практических задач, предложенных преподавателем, подготовки докладов, рефератов или презентаций к практическим (семинарским) занятиям.

В качестве основных средств выполнения самостоятельной работы следует использовать учебники, учебные пособия и нормативно-правовые акты, рекомендованные преподавателем, лекционный материал по отдельным темам дисциплины, подобранную студентом литературу в соответствии с изучаемой темой.

В перечень задач, которые студент должен выполнить в процессе самостоятельной работы, входят:

- осуществить проработку учебного материала путём подбора и анализа различных источников информации по изучаемой теме;
- сформулировать ответы на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины;
- решить практические задачи, предложенные преподавателем;
- подготовить доклад, реферат или презентацию для обсуждения на практических (семинарских) занятиях.

Выполненные студентом самостоятельные задания подлежат контролю со стороны преподавателя. Он осуществляется путём проведения устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решённых студентами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями студентов с докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения.

## **5.2 Перечень контрольных вопросов по отдельным темам дисциплины**

### Тема 1

- 1) Что понимается под управленческим анализом?
- 2) Сформулируйте цель и основные задачи управленческого анализа.
- 3) По каким критериям классифицируется информация в управленческом анализе?
- 4) Что является объектом и методом управленческого анализа?
- 5) Назовите основные источники информации для проведения управленческого анализа.
- 6) Раскройте содержание релевантной и нерелевантной информации.

### Тема 2

- 1) Сформулируйте цель и задачи анализа запасов.
- 2) Дайте расчёт показателей оборачиваемости запасов.
- 3) Какие Вы знаете модели определения оптимальной партии заказа?
- 4) Что представляет собой ABC-анализ?
- 5) Назовите рекомендуемое распределение запасов по методу XYZ?
- 6) Дайте расчёт продолжительности производственного, финансового и операционного циклов.

### Тема 3

- 1) Сформулируйте задачи, основные этапы и информационное обеспечение анализа дебиторской задолженности.
- 2) Раскройте технологию проведения анализа дебиторской задолженности.
- 3) Какие Вы знаете подходы к проведению анализа дебиторской задолженности?
- 4) Какие показатели могут быть положены в основу распределения покупателей по группам риска непогашения дебиторской задолженности?
- 5) Назовите последовательность проведения анализа дебиторской задолженности.
- 6) Как рассчитать совокупную величину резерва по сомнительным долгам?
- 7) Назовите меры по стимулированию погашения дебиторской задолженности.

### Тема 4

- 1) Сформулируйте задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа безубыточности.
- 2) Приведите области применения CVР-анализа.
- 3) Какие Вы знаете допущения, применяемые при проведении CVР-анализа?
- 4) Раскройте содержание базовой модели CVР-анализа и её модификаций.
- 5) Назовите последовательность действий при проведении анализа безубыточности.
- 6) Какие Вы можете назвать подходы, позволяющие адаптировать базовую модель CVР-анализа для многономенклатурных производств?

### Тема 5

- 1) Сформулируйте задачи, основные этапы и информационное обеспечение управленческого анализа затрат и финансовых результатов бизнес-процессов.
- 2) Раскройте последовательность проведения анализа влияния различных вариантов учётной политики организации на финансовые показатели её деятельности.
- 3) Какие Вы знаете подходы к проведению факторного анализа затрат и финансовых результатов?
- 4) Как проводится анализ выполнения нормативных и бюджетных показателей?
- 5) Какие Вы можете назвать учётно-аналитические инструменты управления затратами по отклонениям?

### Тема 6

- 1) Сформулируйте задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа рентабельности.
- 2) Раскройте последовательность проведения факторного анализа показателей рентабельности.

3) Назовите основные этапы проведения оценки эффективности деятельности организации через показатель экономической добавленной стоимости (EVA).

4) Какие Вы знаете подходы к проведению факторного анализа рентабельности собственного капитала?

5) Какие блоки включает в себя система сбалансированных показателей (ССП)?

### 5.3 Содержание практических задач

#### Задача 1

Имеются следующие данные о компании (таблица 60).

Таблица 60 – Содержание и значения исходных показателей (тыс. руб.)

Показатель	Предыдущий период	Отчётный период
Выручка	56728	65783
Чистая прибыль	8939	9750
Средняя величина активов	69400	79300

Требуется:

1) определить рентабельность продаж, оборачиваемость активов и рентабельность активов за оба периода;

2) оценить влияние на рентабельность активов оборачиваемости активов и рентабельности продаж.

#### Задача 2

Сравните деятельность двух компаний на предмет участия в них своим капиталом. Факторные разложения по модели Дюпона для них соответственно имеют вид:

$$34,2 \% = 6,3 \% \cdot 14 \cdot 3,87;$$

$$25,6 \% = 7,2 \% \cdot 1,5 \cdot 2,37.$$

#### Задача 3

Значения рентабельности собственного капитала компаний "А" и "В" составляют 43,98 % и 21 % соответственно. Инвестор, опираясь на эту информацию, принял решение о вложении средств в акции первой компании (известно, что основополагающим фактором для инвестора является финансовая устойчивость компании).

Прав ли он, если известны следующие данные бухгалтерских балансов и отчётов о финансовых результатах компаний (таблица 61).

Таблица 61 – Данные бухгалтерских балансов и отчётов о финансовых результатов компаний «А» и «В» (руб.)

Показатель	Компания «А»	Компания «В»
Внеоборотные активы	400	1000
Оборотные активы	420	720
Капитал и резервы (собственный капитал)	170	1070
Долгосрочные обязательства	500	500
Краткосрочные обязательства	150	150
Выручка	1200	2500

Себестоимость	910	1900
Коммерческие и управленческие расходы	170	290
Прибыль от продаж	120	310
Прочие доходы	50	50
Прочие расходы	70	60
Прибыль до налогообложения	100	300
Налог на прибыль	25	75
Чистая прибыль	75	225

Для факторного разложения рентабельности собственного капитала следует использовать модель Дюпона.

#### Задача 4

Организация рассматривает два проекта: по производству молочных коктейлей и соков. Оба проекта могут быть реализованы на уже имеющихся линиях. Сумма дополнительных вложений в первый проект составляет 200 тыс. руб., а отдача в течение года планируется в размере 30 тыс. руб.

Для реализации второго проекта потребуются дополнительные инвестиции в упаковку, а сумма вложений в целом составит 240 тыс. руб., но и отдача будет выше и составит 36 тыс. руб.

Средневзвешенная стоимость капитала компании равна 11 %.

Требуется:

- 1) определить рентабельность обоих проектов капитала;
- 2) рассчитать показатель EVA для обоих проектов;
- 3) сделать обоснованный выбор одной из двух альтернатив.

#### Задача 5

Рыночная стоимость обыкновенных акций компании составляет 650000 руб., привилегированные акции составляют 120000 руб., заёмный капитал - 200000 руб. Стоимость собственного капитала равна 12 %, привилегированных акций - 15 %, а облигаций - 9 %. Необходимо определить взвешенную среднюю стоимость капитала компании при ставке налога 20 %.

#### Задача 6

Компания производит высококачественные электрические плиты. С целью развития и роста компания выбрала стратегию дифференциации. Имеются следующие данные о компании за два смежных периода (таблица 62).

Таблица 62 – Содержание и значения исходных показателей о компании

№ п/п	Показатель	Прошлый период	Отчётный период
1	Количество произведённых и проданных единиц продукта, ед.	80000	84000
2	Цены продаж, руб.	200	220
3	Затраты основных материалов, м	240 000	246000
4	Стоимость 1 м основных материалов, руб.	20	22
5	Производственная мощность (потенциальный объём производства и продаж), ед.	100000	100000
6	Общие затраты на обработку, руб.	2000000	2000000
7	Затраты на обработку, приходящиеся на единицу производственной мощности (строка 6 : строка 5), руб.	40	44

8	Количество покупателей, с которыми компания может заключить договоры на продажу и послепродажное обслуживание, ед.	60	58
9	Общие затраты на продажу и послепродажное обслуживание покупателей, руб.	1440000	1450000
10	Общие затраты на продажу и послепродажное обслуживание в расчёте на одного покупателя (строка 9 : строка 8), руб.	48000	50000

Дополнительные данные:

1) в отчётном периоде менеджменту компании "Чемпион" удалось сократить расход основных материалов на единицу продукции;

2) величина затрат на обработку каждый период зависит от производственной мощности, под которой понимается количество единиц продукции, которое компания может произвести;

3) величина затрат на продажу и послепродажное обслуживание зависит от количества покупателей, с которыми компания может заключить договоры на продажу и послепродажное обслуживание. Компания "Чемпион" реализовала свою продукцию 46 покупателям в прошлом и 50 - в отчётном периоде.

Требуется:

1) назвать основные элементы для включения в сбалансированную систему оценочных показателей компании и дать их краткое описание;

2) рассчитать компоненты роста, изменения цен и эффективности для анализа изменения операционной прибыли за рассматриваемый период;

3) предполагается, что за отчётный период рынок электрических плит вырос на 3 %, а всё увеличение доли рынка (т.е. увеличение объёмов продаж свыше 3 %) произошло в результате реализации компанией стратегии дифференциации. Рассчитать, какие доли изменения операционной прибыли за рассматриваемый период можно соотнести соответственно с действием фактора изменения размера рынка, фактора лидерства в области затрат и фактора дифференциации. Насколько успешно компания реализовывала выбранную стратегию?

### **Задача 7**

ООО "Комфорт" имеет коэффициент маржинального дохода 0,4 и должна реализовать 80000 единиц продукции по цене 90 руб., чтобы быть безубыточной.

Необходимо вычислить:

А) общие постоянные затраты;

Б) переменные затраты на единицу продукции.

### **Задача 8**

ООО "Элегия" имеет постоянные затраты в сумме 100000 руб., переменные затраты на единицу – 120 руб., коэффициент маржинального дохода - 0,3.

Необходимо определить:

А) цену продукции и маржинальный доход на единицу продукции;

Б) объём продажи, необходимый для получения операционной прибыли в размере 60000 руб.

### **Задача 9**

ООО "Свифт" производит и реализует продукт по цене 60 руб. за 1 центнер, затраты на производство которой включают (в руб.): прямые материалы - 15; прямая заработная плата – 9; накладные затраты (1/3 из которых переменные) - 18. Приведённые затраты рассчитаны, исходя из полной мощности организации, которая составляет 10000 центнеров. Фирма-дистрибьютер предложила специальный заказ на приобретение 3000 центнеров, который требует от общества дополнительных затрат на транспортировку в размере 8 руб. на 1 центнер.

Необходимо:

А) Определить цену специального заказа, которая даст возможность увеличить операционную прибыль на 1 центнер на 4 руб., если текущий объём производства составляет 5000 центнеров;

Б) Предположим, что ООО "Свифт" сейчас действует на полную мощность. Поэтому принятие специального заказа требует сокращения обычного объёма производства. Какой может быть цена специального заказа для увеличения существующей операционной прибыли на 60 000 руб.?

### **Задача 10**

Приведен отчёт о финансовых результатах ООО «Радуга»:

- Выручка от продаж – 160 000 руб.;

- Затраты:

А) переменные – 90 000 руб.;

Б) постоянные – 760 00 руб.;

Итого: 166 000 руб.

Допускается, что процентное соотношение переменных затрат к выручке остаётся неизменным.

Задание:

А) Определите, какую выручку нужно получить, чтобы достичь точки равновесия, если постоянные расходы увеличиваются на 50 000 руб.;

Б) Определите, какую выручку нужно получить, чтобы достичь прибыли в 35 000 руб. при том же повышении постоянных расходов.

### **Задача 11**

В компании "Прорыв" в запасах имеется скоропортящийся материал «Р» на сумму 30 000 руб., который не находит применения в производстве и не подлежит продаже. Продукция «А», для которой производилась закупка, снята с производства из-за отсутствия спроса. В настоящее время ведутся переговоры с заказчиком продукции «Б», при производстве которой также используется



материал «Р». Дополнительные затраты составят 50 000 руб., прогнозный объём продаж – 70 000 руб.

Требуется подготовить аналитический отчёт на основе релевантных затрат с целью обоснования целесообразности принятия заказа.

### **Задача 12**

Компания выпускает два вида продукции. Мощности ограничены 10000 час. За 1 час можно произвести 5 ед. продукта "А" или 12 ед. продукта "Б". Необходимо обосновать выбор продукции для производственной программы.

Данные для принятия решения приведены в таблице 63.

Таблица 63 – Содержание и значения исходных показателей для принятия решения

Показатель	Продукт «А»	Продукт «Б»
Цена за единицу продукции, руб.	15	10
Переменные расходы на единицу продукции, руб.	9	7
Удельная прибыль, руб.	6	3
Удельная маржинальная рентабельность, %	8	6

Требуется проранжировать продукцию компании для включения в производственную программу с точки зрения получения ею максимальной маржинальной прибыли.

### **Задача 13**

Предприятие производит полуфабрикат для собственных нужд. От поставщика поступило предложение о приобретении у него этого полуфабриката по цене 7 тыс. руб. за единицу. Аналитику дано задание подготовить отчёт для обоснования решения по производственному аутсорсингу. В калькуляции себестоимости показаны полные затраты (таблица 64).

Таблица 64 – Калькуляция себестоимости изготовления полуфабриката

Статья затрат	Себестоимость изготовления, тыс. руб.	
	1000 единиц	1 единица
Основные материалы	1000	1
Зарплата производственных рабочих	3500	3
Переменные накладные расходы	1500	3
Постоянные накладные расходы	2000	4
Всего	5000	8

Необходимо подготовить информацию для обоснования решения о продолжении производства или о закупке полуфабриката.

## **5.4 Тематика докладов и рефератов**

- 1) Понятие управленческого анализа.
- 2) Информационное обеспечение управленческого анализа.
- 3) Понятие релевантных затрат и выручки.
- 4) Аналитические процедуры обоснования цен и их корректировок.
- 5) Аналитическое обоснование выбора ассортимента при наличии лимитирующих факторов.

- 6) Обоснование решений по аутсорсингу.
- 7) Анализ оборотных средств.
- 8) Анализ оборачиваемости и длительности операционного и финансового циклов.
- 9) Определение оптимального размера запасов.
- 10) Объёмно-стоимостной анализ как метод оптимизации материальных запасов.
- 11) Анализ текущей дебиторской задолженности.
- 12) Кредитная политика.
- 13) Управление качеством дебиторской задолженности.
- 14) Меры по стимулированию погашения дебиторской задолженности.
- 15) Основы анализа зависимости между выручкой от реализации, затратами и прибылью (CVP – анализ).
- 16) Методы определения точки безубыточности.
- 17) Планирование объёма продаж с заданной прибылью с учётом налога на прибыль.
- 18) Особенности CVP – анализа в многономенклатурных производствах.
- 19) Анализ уровня, динамики и качества финансовых результатов.
- 20) Анализ влияния затрат на прибыль.
- 21) Анализ затрат с целью контроля за ними.
- 22) Структура затрат и управление рисками предпринимательской деятельности.
- 23) Оценка эффективности деятельности организации через показатели рентабельности.
- 24) Оценка эффективности деятельности организации через показатель экономической добавленной стоимости (EVA).
- 25) Система сбалансированных показателей (ССП) и её аспекты.
- 26) Расширение возможностей оценки деятельности организации с помощью ССП.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

### **Основные источники**

1. Спиридонов, С. П. Управленческий анализ в отраслях / С. П. Спиридонов. – Тамбов: Тамбовский гос. техн. ун-т (ТГТУ), 2013. – 104 с.
2. Лещева, М. Г. Особенности анализа в отдельных отраслях: учеб. / М. Г. Лещева, Т. Н. Стеклова. – Ставрополь: Ставропольский гос. аграр. ун-т, 2014. – 176 с.
3. Васильковская, Н. Б. Управленческий учет: учеб. пособие / Н. Б. Васильковская. – Томск: ТУСУР, 2015. – 116 с.
4. Карпова, Т. П. Управленческий учет: учеб. / Т. П. Карпова. – Москва: ЮНИТИ, 2012. – 352 с.
5. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я.

Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.

#### **Дополнительные источники**

6. Вахрушина, М. А. Управленческий анализ: учеб. пособие / М. А. Вахрушина. - 5-е изд., стер. - Москва: Омега-Л, 2008. - 397 с.

7. Маркарьян, Э. А. Управленческий анализ в отраслях: учеб. пособие / Э. А. Маркарьян, С. Э. Маркарьян, Г. П. Герасименко. - Москва: МарТ, 2004. - 346 с.

8. Шадрина, Г. В. Управленческий анализ в отраслях производственной сферы: учебное пособие / Г. В. Шадрина. – Москва: Евразийский открытый институт, 2010. – 176 с.

9. Друри, К. Управленческий и производственный учет: Вводный курс / К. Друри; пер. В. Н. Егоров. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2015. – 735 с.

10. Друри, К. Управленческий и производственный учет: учеб. / К. Друри; пер. В. Н. Егоров. - Москва: ЮНИТИ, 2002. - 1071 с.

11. Булгакова, С. В. Управленческий учет: учеб. / С. В. Булгакова. – Воронеж: Изд. дом ВГУ, 2015. – 370 с.

12. Воронова, Е. Ю. Управленческий учет: учеб. / Е. Ю. Воронова. - Москва: ЮРАЙТ, 2011. - 552 с.

Локальный электронный методический материал

Валерий Леонидович Даниленков

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 5,3 Печ. л. 4,8

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет».  
236022, Калининград, Советский проспект, 1