

**КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И
ФИНАНСОВ**

Кафедра экономического анализа и аудита

В.Н. НЕСТЕРОВ

Учебно-методическое пособие

по дисциплине «**Управленческий анализ**»

для проведения семинарских, практических занятий и самостоятельной работы, студентов, обучающихся по направлению 38.04.01.

«Экономика» (магистерская программа «Учет, анализ и аудит»)

Казань 2015

*Принято на заседании кафедры экономического анализа и аудита
Протокол № 10 от 15 января 2015 года*

Рецензенты:

доктор экономических наук,
заведующая кафедрой управленческого учета и контроллинга КФУ

Р.Г. Каспина;

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономического анализа и аудита КФУ

А.Н. Кирпиков

Нестеров В.Н.

Управленческий анализ / В.Н. Нестеров. – Казань: Казан. ун-т, 2015. – 34 с.

Учебно-методическое пособие состоит из двух разделов: вопросы, практические задания для проведения семинарских и практических занятий по отдельным темам курса «Управленческий анализ», а также контрольные вопросы, тесты и задания для самостоятельной работы студентов и проверки качества усвоения теоретического материала. Во второй части приводятся индивидуальные задания для контроля самостоятельной работы студентов с последующей защитой её результатов преподавателем.

Для студентов, обучающихся по направлению 38.04.01. «Экономика» (магистерская программа «Учет, анализ и аудит»)

© Нестеров В.Н., 2015

© Казанский университет, 2015

Введение

Основным назначением методической разработки является закрепление теоретических знаний и обучение студентов практическим навыкам использования инструментов управленческого анализа хозяйственной деятельности с целью углубленного исследования и оценки текущего состояния, определения перспектив развития и повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования, разработки стратегических и оперативных управленческих решений в различных сферах бизнеса.

Методическая разработка состоит из двух частей: 1 часть включает задания для проведения семинарских, практических занятий, а также для самостоятельной работы. Предусмотрено также проведение занятий в интерактивной форме. Задания и форма проведения указаны по темам. Для усвоения студентами теоретического материала по каждой теме представлены вопросы для обсуждения. Контрольные вопросы, тесты и практические задания предназначены для проверки качества усвоения теоретического материала и самостоятельной работы.

Во второй части приводятся индивидуальные задания для контроля самостоятельной работы по следующим темам:

- обоснование производственно-ассортиментной программы и анализ ее выполнения;
- анализ производственного потенциала;
- анализ затрат на производство и себестоимости продукции.

Выбор варианта осуществляется преподавателем на занятиях. Выполнение индивидуальной работы предполагает: решение задач, проведение аналитических расчетов, составление выводов и рекомендаций по результатам проведенного анализа, а также защиту её преподавателю.

Часть 1. Семинары, практические занятия и самостоятельная работа

Тема 1. Теоретические основы управленческого анализа (1 занятие)

Занятие проходит в интерактивной форме.

Подготовка докладов в форме презентации студентами и обсуждение следующих вопросов:

1. Сущность, содержание и задачи управленческого анализа.
2. Роль управленческого анализа в системе управления организацией.
3. Современное состояние и перспективы развития управленческого анализа.
4. Система показателей и информационная база управленческого анализа.
5. Методы, используемые в управленческом анализе.
6. Классификация видов управленческого анализа.

Задания для самостоятельной работы

1. Раскройте содержание и особенности оперативного, итогового и перспективного управленческого анализа и области их использования.
2. Покажите место управленческого анализа в системе комплексного анализа хозяйственной деятельности и управленческого учета.
3. Обоснуйте связь управленческого анализа с функциями менеджмента.
4. Рассмотрите существующие трактовки терминов «управленческий учет», «управленческий анализ», «контроллинг». Определите их различие.
5. Определите предпосылки организации управленческого анализа на отечественных предприятиях.

6. Рассмотрите современные подходы к формированию системы сбалансированных показателей и покажите возможности их использования в управленческом анализе.

Рекомендуемая литература

1. Казакова Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предприн.: Учеб. / Н.А. Казакова - 2 изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013-261с.: 60х90 1/16 + (Доп. мат. znanium.com) - (Высш. обр.: Бакалавр.). (п) ISBN 978-5-16-005758-3, 500 экз. (znanium.com).

2. Петрова В.И. Управленческий учет и анализ. С пример. из российской и зарубежной практики: Уч. пос./Петрова В. И., Петров А. Ю., Кобищан И. В., Козельцева Е. А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с.: 60х90 1/16. - (ВО: Магистратура) (п) ISBN 978-5-16-009750-3 (znanium.com).

3. Гордеева О.Г. Учет и анализ в условиях ценностно-ориентированного управления: Монография / О.Г. Гордеева, Т.Ю. Серебрякова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 136 с.: 60х90 1/16. - (Научная мысль; Управленческий учет). (обложка) ISBN 978-5-16-010365-5, 500 экз. (znanium.com).

4. Мельник М.В. Комплексный экономический анализ: Учебное пособие / М.В. Мельник, А.И. Кривцов, О.В. Горлова. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 368 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN 978-5-91134-822-9, 500 экз. (znanium.com).

5. Губина О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Практикум: учеб. пособие / О.В. Губина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.: 60х90 1/16. - (Высш. обр.). (п) ISBN 978-5-8199-0557-9 (znanium.com).

6. Погорелова М.Я. Экономический анализ: теория и практика: Учебное пособие / М.Я. Погорелова. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 290 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат; Магистратура). (обложка) ISBN 978-5-369-01295-6, 500 экз. (znanium.com).

7. Иванов В. В. Управленческий учет для эффективного менеджмента / В.В. Иванов, О.К. Хан. – М.: ИНФРА-М, 2012, гл.5 (znanium.com)

Тема 2. Анализ в системе маркетинга (2 занятия)

Занятие 1

Занятие проходит в интерактивной форме.

Подготовка докладов в форме презентации студентами и обсуждение следующих вопросов:

1. Сущность и содержание маркетингового анализа в системе управленческого анализа.
2. Структура плана маркетинга и роль анализа в его разработке.
3. Анализ в разработке и обосновании сметы объема продаж.
4. Анализ спроса на продукцию и услуги.
5. Анализ рыночной конъюнктуры.
6. SWOT-анализ и методика его проведения.
7. Методы маркетингового анализа.

Занятие 2

Вопросы для обсуждения

1. Методы анализа влияния цены и спроса на финансовые результаты.
2. Анализ ценообразования на предприятии и ценовая политика.
3. Особенности ценообразования при разной эластичности спроса по цене.
4. Анализ конкурентной среды.

5. Анализ сбытовой деятельности предприятия и эффективности каналов товародвижения.

6. Маржинальная концепция и ее применение в управленческом анализе.

7. Анализ взаимосвязи цены, затрат и объемов продаж продукции, работ и услуг.

8. Анализ чувствительности объемов продаж к изменению рыночной конъюнктуры для обеспечения прибыльности предприятия.

Контрольные вопросы

1. Какова цель маркетинговых исследований и анализа?

2. Назовите показатели маркетингового анализа?

3. Назначение эвристических методов маркетингового анализа.

4. Дайте характеристику методов статистического факторного анализа.

5. В чем суть анализа рисков неостребованности продукции?

6. Назовите основные методы анализа при ценообразовании.

7. Определите сущность метода SWOT-анализа и его использования.

8. В чем суть маржинальной концепции и ее использование в управленческом анализе

Практические задания

1. Предприятие собирает автомобильные моторы из деталей, закупленных у другого предприятия. Суммарные затраты на производство 14750 моторов и затраты на один мотор за предыдущий год приведены в табл. 1.

Таблица 1

Исходные данные для анализа

Тыс. руб.

Показатели	Суммарные	Затраты на
------------	-----------	------------

	затраты	один мотор
Переменные производственные затраты:		
Материальные затраты	88500	6,00
Заработная плата	66375	4,50
Накладные расходы	44250	3,00
Всего переменных производственных затрат	199125	13,50
Постоянные общепроизводственные расходы	154875	10,50
Коммерческие расходы	73750	5,00
Общие расходы	36875	2,50
Административные расходы	22125	1,50
Итого коммерческих, общих и административных расходов	132750	9,00
Всего затрат	486750	33,00

В течение отчетного периода не ожидается изменения затрат на единицу продукции. Желаемая величина прибыли, которую предприятие хочет достичь в этом периоде, - 110625 руб. Общая стоимость активов предприятия составит 921875 руб. Ожидается, что рентабельность активов составит 12%. Рассчитать цену мотора на основе методов: 1) переменных затрат; 2) валовой прибыли; 3) рентабельности продаж; 4) рентабельности активов.

Задания для самостоятельной работы

1. Рассмотрите роль, задачи и объекты маркетингового анализа.
2. Раскройте содержание методических приемов, используемых в маркетинговых исследованиях
3. Рассмотрите структуру и содержание плана маркетинга
4. Изучите методику анализа сильных и слабых сторон деятельности предприятия
5. Изучите методы, применяемые в ценообразовании

Тесты

1. Назовите условия, при которых для ценообразования целесообразно использовать метод переменных затрат:

а) стоимость активов, вовлеченных в производство каждого вида продукции в компании, одинакова;

б) стоимость активов, вовлеченных в производство каждого вида продукции в компании, разная;

в) отношение переменных затрат к производственным расходам разное для каждого вида продукции;

г) нетрудоемкое производство.

2. Назовите важнейшее достоинство метода ценообразования по валовой прибыли:

а) необходимость рассчитывать желаемую величину прибыли отсутствует;

б) не нужно определять производственные затраты на единицу продукции;

в) нет необходимости деления затрат на постоянные и переменные;

г) нет необходимости определять коммерческие, административные расходы.

3. Определите, что нужно сделать, чтобы метод ценообразования на основе рентабельности продаж был эффективным:

а) правильно определить используемые активы;

б) правильно распределить затраты по единицам продукции;

в) объединить постоянные и переменные затраты.

4. Методом переменных затрат рассчитать процентную наценку. Данные для расчета: суммарные постоянные производственные затраты 300 тыс. руб. Суммарные переменные производственные затраты 190 тыс. руб. Коммерческие и административные расходы 120 тыс. руб. Желаемая величина прибыли 750 тыс. руб.

а) 455%;

б) 102%;

в) 504%;

г) 616%.

5. На основе приведенных ниже данных определите цену продукта методом переменных затрат. Процент наценки 205%. Переменные производственные затраты на единицу продукта 120 руб.

- а) 366 руб.;
- б) 53,54 руб.;
- в) 246 руб.;
- г) 325 руб.

6. Пользуясь методом валовой прибыли, определите цену на продукт. Данные для расчета: процент наценки 56%, производственные затраты 5320440 руб., количество продукции 3500 шт.

- а) 1520,13 руб.;
- б) 2371,40 руб.;
- в) 1960 руб.;
- г) 2243,19 руб.

7. Пользуясь методом валовой прибыли, рассчитайте процент наценки. Суммарные производственные затраты 600 тыс. руб. Коммерческие расходы 243 тыс. руб. Желаемая величина прибыли 900 тыс. руб.

- а) 190,5%;
- б) 246%;
- в) 150%;
- г) 370%.

8. Найдите валовую прибыль. Объем продаж продукции 234567 руб. Себестоимость реализованной единицы 27 руб. Реализовано 6750 шт. изделий.

- а) 45 346 руб.;
- б) 23 489 руб.;
- в) 63457 руб.;
- г) 52 317 руб.

9. Определите цену на основе рентабельности продаж. Переменные производственные затраты на единицу 32 руб. Постоянные обще-

производственные расходы на единицу 14 руб. Коммерческие расходы на единицу 7 руб. Процент наценки 67%.

- а) 35,51 руб.;
- б) 21,44 руб.;
- в) 79,10 руб.;
- г) 88,51 руб.

10. Определите процент наценки. Затраты на одно изделие 57 руб. желаемая величина прибыли 167 560 руб. Количество изделий 881 шт.

- а) 76,69%;
- б) 132,59%;
- в) 74,49%;
- г) 134,54%.

11. Определите цену на основе рентабельности активов. Ожидаемый объем производства 85 тыс. изделий. Суммарные затраты всего 350 тыс. руб. Желаемая норма рентабельности активов 10%. Общая стоимость задействованных активов 700 тыс. руб.

- а) 8,25 руб.;
- б) 4,12 руб.;
- в) 4,92 руб.;
- г) 12,35 руб.

12. Определите ожидаемую рентабельность активов. Общая стоимость активов 35000450 руб. Желаемая величина прибыли 19500 тыс. руб.

- а) 0,56 руб.;
- б) 179%;
- в) 1,79 руб.;
- г) 56%.

13. Определите цену на основе переменных затрат. Суммарные переменные производственные затраты 50 тыс. руб. Суммарные постоянные производственные затраты 100 тыс. руб. Административные расходы 25

тыс. руб. Желаемая величина прибыли 150 тыс. руб. Количество изделий 10 тыс. шт.

- а) 32,5 руб.;
- б) 17,5 руб.;
- в) 15,0 руб.;
- г) 49,4 руб.

14. Определите цену на основе валовой прибыли. Суммарные производственные затраты 560 тыс. руб. Желаемая прибыль 156 тыс. руб. Административные расходы 230 тыс. руб. Выпущено 750 изделий.

- а) 1261,9 руб.;
- б) 1826,09 руб.;
- в) 1261,34 руб.;
- г) 1844,79 руб.

15. Рассчитайте цену на основе рентабельности продаж. Затраты на одно изделие 146 руб. Желаемая прибыль 450 тыс. руб. Количество произведенной продукции 46 тыс. шт.

- а) 237,67 руб.;
- б) 187,54 руб.;
- в) 149,91 руб.;
- г) 155,78 руб.

16. Определите цену на основе рентабельности активов. Ожидаемый объем производства 56 тыс. шт. Суммарные затраты 789 тыс. руб. Норма рентабельности активов 9%. Общая стоимость задействованных активов 1450 тыс. руб.

- а) 3,60 руб.;
- б) 16,42 руб.;
- в) 25,89 руб.;
- г) 14,09 руб.

Рекомендуемая литература

1. Иванов В. В. Управленческий учет для эффективного менеджмента / В.В. Иванов, О.К. Хан. – М.: ИНФРА-М, 2012, гл.4
2. Казакова Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности. Учебник/ Н.А. Казакова – 2 изд., доп и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. гл. 5. (znanium.com)
3. Казакова Н.А. Маркетинговый анализ: Учеб. пос. / Н.А. Казакова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012 (znanium.com)
4. Мельник М.В. Егорова С.Е.. Маркетинговый анализ. – М.: Рид Групп, 2011. (znanium.com)
5. Комплексный экономический анализ в управлении предприятием: Учебное пособие / С.А. Бороненкова, М.В. Мельник. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с. (znanium.com)
6. Мельник М.В. Комплексный экономический анализ: Учебное пособие / Мельник М.В., Егорова С.Е., Кулакова Н.Г. и др. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с. (znanium.com)
7. Петрова В.И. Управленческий учет и анализ. С примерами из российской и зарубежной практики: Уч. пос. / В.И. Петрова, А.Ю. Петров, И.В. Кобищан и др. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 304 с. (znanium.com)

Тема 3. Анализ в системе стратегического и текущего управления (2 занятия)

Занятие 1

Занятие проходит в интерактивном режиме в форме круглого стола по обсуждению проблемы «Роль управленческого анализа в системе стратегического и текущего управления». Предполагается рассмотрение следующих вопросов:

1. Роль анализа в разработке и мониторинге основных плановых показателей хозяйственной деятельности организации.
2. Факторы и показатели экономического роста их анализ
3. Система сбалансированных показателей в системе стратегического управления
4. Система бюджетирования и роль анализа в обосновании и исполнении смет
5. Анализ факторов в оценке исполнения смет.

Занятие 2

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и содержание управленческого контроля.
2. Анализ развития и функционирования экономических систем
3. Содержание инвестиционного анализа.

Контрольные вопросы

1. Определите цели фирмы и роль анализа в их разработке и осуществлении.
2. Дайте определение гибкой сметы и её роли в управленческом контроле.
3. Какие факторы рассчитываются при анализе исполнения смет?
4. Содержание анализа производственных систем;
5. Покажите влияние жизненного цикла товара на деятельность производственных систем.
6. Назовите методы анализа эффективности инвестиционных проектов.
7. Приведите примеры формирования системы сбалансированных показателей

Практические задания

1. Компания использует систему «стандарт-кост» в подразделении по производству стекла. Нормативные затраты на производство одного ветрового стекла следующие (табл.2).

Таблица 2

Нормативные затраты на одно стекло

Показатели	Сумма в руб.
Основные материалы	60,00
Прямые трудозатраты (3ч. х 10руб.)	30,00
Общепроизводственные расходы (3ч. х 8руб.)	24,00
Общие нормативные затраты	114,00

Переменные общепроизводственные расходы составляют 3 руб. на 1ч. прямых трудозатрат, и бюджетные постоянные общепроизводственные расходы равны 27000 руб. В течение месяца подразделение изготовило 1650 ветровых стекол при нормальной мощности производства 1800 таких стекол. Фактические затраты на одно ветровое стекло составили (табл.3).

Таблица 3

Фактические затраты на одно стекло

Показатели	Сумма в руб.
Основные материалы	63,80
Прямые трудозатраты (3,1ч. х 10руб.)	31,00
Общепроизводственные расходы (39930руб.: 1650)	24,20
Общие фактические затраты	119,00

Проведите анализ исполнения бюджета по отдельным статьям затрат.

Задания для самостоятельной работы

1. Рассмотрите структуру, содержание бизнес-плана и покажите роль анализа в обосновании его показателей
2. Составьте схему общего бюджета организации
3. Рассмотрите систему сбалансированных показателей и покажите ее роль в управлении организации
4. Проведите факторный анализ сметы затрат на производство

Практические задания

1. Определить валовой выпуск продукции на 4 квартал 200X года по изделиям "а" и "б", если имеются следующие данные, представленные в табл.4

Таблица 4

Исходные данные для определения валового выпуска продукции

Изделия	Объем товарного выпуска, шт.		НЗП на начало квартала, шт.		НЗП на конец квартала, шт.	
	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически
Изделие «а»	6200	6400	2500	2200	1300	1400
Изделие «б»	7900	8100	600	400	900	500

2. Исходя из результатов, полученных в ходе решения задания 1, определить потребности в основных материалах на выпуск продукции по плану и фактически.

Справочно: отклонений по удельным материальным затратам нет.

Таблица 5

Исходные данные для определения потребности в основных материалах

Материалы	Удельные мат. затраты на 1 штуку выпуска кг/шт.	
	Изделие «а»	Изделие «б»
Материал «1»	0,2	0,05
Материал «2»	0,5	0,25
Материал «3»	0,3	0,4

3. Провести расчет потребности во вспомогательных материалах на общехозяйственные, общепроизводственные и сбытовые нужды.

4. Исходя из результатов, полученных в ходе решения заданий 2 и 3, провести общий расчет потребности материалов для предприятия.

Таблица 6

Исходные данные для определения потребности во вспомогательных материалах

Материалы	База начисления	Потреб-	Величина базы	Величина ставки
-----------	-----------------	---------	---------------	-----------------

лы	для общепроизводственных и коммерческих расходов	ность на общехозяйственные расходы	начисления для общепроизводственных и коммерческих расходов	начисления для общепроизводственных и коммерческих расходов
Материал «1», кг	Используемая площадь, кв.м.	х	2300	0,5
Материал «2», кг	Количество единиц работающего оборудования, ед.	х	220	0,8
Материал «4», л	Километраж, рейсов, км.	х	7500	0,16
Материал «5», листов		100	х	
Материал «6», тыс. руб.		4,5	х	

5. Исходя из результатов, полученных в ходе решения заданий 1,2,3,4 рассчитать бюджет закупок материалов на 4 квартал 200X года.

Таблица 7

Исходные данные для расчета бюджета закупок материалов

Материалы	Остаток на 01.10.xx	Прогнозная цена, руб.
Материал «1», кг	350	205
Материал «1», кг	150	318
Материал «3», кг	459	135
Материал «4», л	50	598
Материал «5», листов	25	190
Материал «6», тыс. руб.	0	х

Рекомендуемая литература

8. Иванов В. В. Управленческий учет для эффективного менеджмента / В.В. Иванов, О.К. Хан. – М.: ИНФРА-М, 2012, гл. 2 (znanium.com)

1. Казакова Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности. Учебник/ Н.А. Казакова – 2 изд., доп и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. гл. 5. (znanium.com)

2. Климова Н.В. Экономический анализ (теория, задачи, тесты, деловые игры) Учебное пособие /Н.В. Климова. – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013 гл. 7. (znanium.com)

9. Стратегический управленческий учет. Полный курс МВА/ М.А. Вахрушина, М, И, Сидорова, Л.И. Борисова. – М.: Рид Групп, 2011, гл. 2 (znanium.com)

Тема 4. Обоснование производственно-ассортиментной программы и анализ ее выполнения (2 занятия)

Занятие 1

Семинар в интерактивной форме:

Подготовка докладов в форме презентации студентами и обсуждением следующих вопросов:

1. Роль анализа в разработке производственно-ассортиментной программы.
2. Показатели производственно-ассортиментной программы и методы их анализа.
3. Направление анализа в разработке продуктовых программ.
4. Анализ влияния жизненного цикла изделия на объем продаж.
5. Прогнозный анализ продаж продукции.

Занятие 2

1. Взаимосвязь инновационной деятельности с разработкой производственно-ассортиментной программы.

2. Комплексная система управления качеством и конкурентоспособностью продукции.

3. Анализ качества производственного процесса.

4. Обоснование ассортимента в условиях ограничивающих факторов

Практические задания

1. Продукция Q занимает некоторую долю в ассортименте всей производимой продукции. Цена ее составляет 200 руб. за штуку. Переменные затраты на единицу составляют 120 руб. По распределению на нее приходится 34 тыс. руб. косвенных постоянных расходов из общей их суммы. Обычно продукция Q выпускается в объеме 800 штук в год. На предстоящий год заказ на продукцию Q составляет 600 штук. Какой объем продаж (в шт.) продукции Q позволяет покрыть:

а) все переменные затраты на выпуск продукции Q. Может ли это служить критерием принятия решения?

б) прямые постоянные затраты на производство продукции Q (плата за аренду помещения, где производится продукция Q), если они составляют 16000 тыс. руб.?

в) косвенные постоянные затраты, приходящиеся на долю продукции Q после распределения их общей суммы по видам продукции?

С какой единицы продукции Q предприятие начинает получать прибыль от ее продажи? Выгодно ли принимать заказ на производство продукции Q в объеме 600 штук?

2. Необходимо принять решение о структуре выпуска продукции в предстоящем году в условиях ограниченности ресурсов (производственного оборудования). Возможности оборудования ограничены 1220 машино-часов в год. Условно считается, что объем выпуска равен объему продаж. Цена, переменные затраты на единицу продукции, а также общая сумма постоянных расходов в предстоящем году останутся неизменными. По данным табл. 8 определите наиболее выгодную структуру объема производства в предстоящем году, рассчитайте маржинальный доход и прибыль.

Исходные данные для анализа

Показатели	Виды продукции			Итого
	А	В	С	
А	1	2	3	4
Цена единицы изделия, руб.	38	40	12	х
Переменные затраты на изделие, руб.	26	30	6	х
Ожидаемый спрос, шт.	200	250	300	х
Нормативное количество машино-часов на производство одного изделия, м-час.	6	2	1	х

Продолжение таблицы

Маржинальный доход на единицу изделия, руб.				х
Маржинальный доход на 1 машино-час, руб.				х
Ранжирование изделий по выгодности				
Планируемый объем продаж, шт.				х
Расчет распределения машино-часов				
Маржинальный доход, руб.				
Постоянные расходы, руб.	х	х	х	2600
Прибыль, руб.	х	х	х	

Контрольные вопросы

1. Перечислите методы для обоснования ассортиментной программы;
2. Назовите методы количественной оценки эффективности ассортиментно-продуктовых программ;
3. Назовите виды математических моделей, используемых при анализе продаж продукции.
4. Обоснуйте взаимосвязь инновационной деятельности с разработкой ассортиментно-продуктовой программы
5. Назовите факторы, влияющие на объем продаж и производство продукции.
6. Какие методы используются для прогноза продаж?

Задания для самостоятельной работы

1. Обоснуйте применение маржинальной концепции в анализе ассортимента и объема производства продукции;

2. Обоснуйте ассортимент продукции, при котором прибыль предприятия была бы максимальной (постоянные расходы одинаковы для всех вариантов).

Таблица 9

Исходные данные для анализа

Изд.	Цена руб.	Переменные затраты на ед. продаж, руб.	Доля продукции в объеме продаж, %		
			Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
А	32	20	30	25	25
Б	30	12	20	35	20
В	80	40	50	40	55
Выручка по вариантам, тыс. руб.			340	300	360

3. Рассчитайте фактическую прибыль, маржинальный доход и критический объем продаж. Обоснуйте, какое изделие является наиболее выгодным для производства:

Таблица 10

Исходные данные для анализа

Показатели	Изделие А	Изделие Б	Итого
Объем продаж, шт.	1300	2100	
Цена за единицу, руб.	800	1500	
Затраты переменные на един. руб.	600	1100	
Трудоемкость единицы, час.	10	40	
Затраты постоянные всего, тыс. руб.	х	х	880

Тесты

1. Определите критический объем продаж, если цена реализации 6 руб., переменные затраты на единицу 4 руб., постоянные затраты за период 100 руб.:

а) 50 ед.;

б) 100 ед.;

в) 80 ед.?

2. Определите количество единиц произведенной и реализованной продукции, которые обеспечат получение прибыли в размере 200 руб. (исходные данные в тесте 1):

а) 100 ед.;

б) 150 ед.;

в) 190 ед.?

3. Используя данные теста 1, определите, какую необходимо установить цену реализации, чтобы, продав 100 ед. продукции, получить прибыль в сумме 300 руб.:

а) 8 руб.;

б) 10 руб.;

в) 5 руб.

4. Если организация планирует реализовать 65 изделий (исходные данные в тесте 1), то прибыль составит:

а) 50 руб.;

б) 30 руб.;

в) 90 руб.

5. Предприятие планирует себестоимость реализованной продукции 2000 тыс. руб., в том числе постоянные затраты 400 тыс. руб. и переменные затраты 75% от объема реализованной продукции. Определите планируемый объем продаж:

а) 2 133 333 руб.;

б) 2 400 000 руб.

в) 2 666 667 руб.

г) 3 200 000 руб.

Рекомендуемая литература

10. Казакова Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности. Учебник/ Н.А. Каза-

кова – 2 изд., доп и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. гл.6 (znanium.com)

11. Климова Н.В. Экономический анализ (теория, задачи, тесты, деловые игры) Учебное пособие /Н.В. Климова. – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013 гл. 7 (znanium.com)

12. Стратегический управленческий учет. Полный курс МВА/ М.А. Вахрушина, М, И, Сидорова, Л.И. Борисова. – М.: Рид Групп, 2011, гл. 1 (znanium.com)

Тема 5. Анализ производственного потенциала (2 занятия)

Занятие 1

Семинар в интерактивном режиме в форме обсуждения проблемы по теме: «Методика анализа производственного потенциала»

1. Определение содержания понятия «производственный потенциал»
2. Основные показатели анализа производственного потенциала.
3. Факторы, влияющие на эффективность использования производственного потенциала.
4. Анализ технико-организационного уровня производства.
5. Анализ ресурсного потенциала
6. Анализ технико-организационного развития производства

Занятие 2

Вопросы для обсуждения

1. Анализ взаимосвязи инновационного развития и производственного потенциала.
2. Методы оценки экономической эффективности мероприятий по повышению производственного потенциала.
3. Комплексный анализ эффективности использования производственного потенциала организации.

Практические задания

1. Не выполняя расчетов, по приведенным данным дайте оценку эффективности использования ресурсов.

Таблица 11

Исходные данные для анализа

Показатели	1-ый год, тыс. руб.	2-ой год в % к предыду- щему году	3-й год в % к предыдуще- му году
Товарная продукция	202340	102,2	102,4
Материальные затраты	97124	102,1	104,1
Основные производственные фонды	112800	102,2	102,2
Заработная плата производственного персонала	22400	103,1	104,5

Контрольные вопросы

1. Назовите внешние и внутренние факторы роста эффективности деятельности предприятия;

2. Какие подходы применяются к оценке технико-организационного уровня производства и эффективности его использования;

3. Как анализ инновационной деятельности влияет на эффективность производства?

4. Назовите основные факторы роста эффективности производственного потенциала;

5. Каковы составляющие комплексной оценки интенсификации производства?

Задания для самостоятельной работы

1. Назовите факторы экстенсивного и интенсивного характера развития производственного потенциала.

2. Определите показатели, которые используются в системе комплексного анализа интенсификации и эффективности деятельности предприятия.

3. По плану объем выпуска продукции составляет 24000 тыс. руб., фактически – 25400 тыс. руб., что выше плана на 5,8%. Определите дополнительное вовлечение (относительное высвобождение) основных производственных фондов.

Таблица 12

Показатели эффективности использования ресурсов

Показатели	По плану	Фактически	Темп роста, %
Фондоотдача основных производственных фондов, руб.	1,6	1,664	104,0
Материалоемкость продукции, руб.	0,48	0,504	105,0
Производительность труда, тыс. руб.	240	254	105,8

3. Определите долю интенсивности на прирост объема продукции.

Таблица 13

Исходные данные для анализа

Показатель	Ед. изм.	Темп роста %
Объем продукции	тыс. руб.	105,8
Среднесписочная численность работников	чел.	101,2
Материальные расходы	тыс. руб.	105,0
Основные средства	тыс. руб.	106,5
Оборотные активы	тыс. руб.	102,5

Рекомендуемая литература

1. Казакова Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности. Учебник/ Н.А. Казакова – 2 изд., доп и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. гл. 7. (znanium.com)

2. Климова Н.В. Экономический анализ (теория, задачи, тесты, деловые игры) Учебное пособие /Н.В. Климова. – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013 гл. 7 (znanium.com)

3. Казакова Н.А. Методика и организация проведения комплексного экономического анализа инвестиционной деятельности: Монография. – М. – 2012. -156 с. (znanium.com)

Тема 6. Анализ затрат на производство и себестоимости продукции (2 занятия)

Занятие 1

Занятие в интерактивной форме:

Подготовка докладов в форме презентации студентами и обсуждение следующих вопросов:

1. Классификация затрат на производство и использование ее в управленческом анализе.
2. Анализ затрат по стадиям жизненного цикла изделия.
3. Анализ цепочки создания стоимости изделия.
4. Особенности анализа затрат в стратегическом управлении
5. Анализ затрат для принятия краткосрочных управленческих решений

Занятие 2

Вопросы для обсуждения

1. Анализ затрат и маржинального дохода в системе стратегического и текущего планирования. Операционный рычаг и определение эффекта операционного рычага.
2. Понятие целевых затрат и использование этой концепции в принятии управленческих решений.
3. Сущность и содержание функционально-стоимостного анализа.

Практические задания

1. Определите экономию затрат за счет относительного сокращения постоянных расходов в связи с ростом объема производства.

Исходные данные для анализа

Показатели	Административные расходы	Коммерческие расходы
Затраты по смете, руб.	2000,0	500,0
Доля постоянных расходов, %	79,0	63,0
Темпы роста объема продукции, %	3,2	3,2
Затраты фактические, руб.	2430,0	567,0

2. На основании данных о важности функций и затратах на ее осуществление (табл.15) построить функционально-стоимостную диаграмму и определите неблагоприятные функции.

Таблица 15

Исходные данные для анализа

Функции	А	В	С	Д	Е
Ранг функции (значимость)	4	3	2	2	1
Затраты на функцию, руб.	25	30	16	12	5

3. Предприятие производит продукцию самостоятельно в количестве 10000 шт. изделий в год. Ему поступило предложение покупать изделия на стороне по 16 руб. за шт. Определите, выгодно ли предприятию такое предложение.

Таблица 16

Исходные данные для анализа

Статьи затрат	Сумма (руб.)
Затраты основных материалов	120000
Заработная плата основных производственных рабочих	30000
Амортизация оборудования	9000
Заработная плата управленческого персонала	45000
Арендная плата	1000

4. Определите точку безубыточности, порог рентабельности, операционный рычаг и запас финансовой прочности по следующим данным: объем продаж, 600 шт., выручка от продаж 1200 тыс. руб., общие переменные затраты 1020 тыс. руб., маржинальный доход 180 тыс. руб., прибыль 30 тыс. руб. Рассчитайте изменения показателей в условиях увеличения постоянных затрат на 10%.

Контрольные вопросы

1. Раскройте критерии классификации затрат и цели их применения.
2. Назовите методы анализа затрат в обосновании краткосрочных управленческих решений.
3. В чем суть анализа в концепции совокупных затрат за жизненный цикл изделия?
4. Как определить операционный рычаг и оценить его эффективность?
5. Какую роль играет концепция целевых затрат в стратегии предприятия?
6. Каковы особенности функционально-стоимостного анализа?

Задания для самостоятельной работы

1. Мебельная фабрика реализует гарнитуры собственного производства. Объем продаж в год составляет 3000 ед. Выручка от продаж – 55500 тыс. руб. При этом переменные расходы – 36000 тыс. руб., а постоянные – 10000 тыс. руб. У предприятия есть резервы по наращиванию объемов производства и продаж. Необходимо оценить:

- предпринимательский риск (силу операционного рычага, точку безубыточности, запас финансовой прочности) при данном объеме продаж.

- предпринимательский риск при изменении объемов продаж. Рассмотрите варианты объема продаж 2000 ед., 3500 ед., 4000 ед. и 4500 ед.

- степень предпринимательского риска при увеличении постоянных расходов на 5% и 20% (объем продаж 4000 ед.)

- как изменится предпринимательский риск при переводе основных рабочих с повременной на сдельно-премиальную оплату труда? Рассмотрите два варианта оплаты труда: 5% и 7% от полученной выручки (объем продаж – 4000 ед.). По результатам расчетов сделайте выводы.

2. Компания производит и продает межкомнатные двери. Цена одного изделия (вместе с установкой) составляет 10000 руб. Полная себестоимость продукта формируется следующим образом:

- заработная плата установщика – 1500 руб.
- сырье и материалы – 3500 руб.
- фурнитура – 700 руб.
- накладные расходы – 7700 руб.

У фирмы появился потенциальный покупатель, который согласен приобрести 8 изделий по цене 6500 руб. Следует ли принять предложение покупателя?

3. Производственное предприятие выпускает продукты А, Б, В, Г. Каждый продукт проходит последовательную обработку в трех цехах предприятия: литейном, механическом, сборочном. Технико-экономические характеристики выпускаемой продукции представлены в табл.17.

Таблица 17

Технико-экономические характеристики выпускаемой продукции

Продукт	Загрузка производственной мощности цеха, маш-час.			Цена изделия, руб.	Переменные затраты на ед. руб.	Уд. вес в сумме общепроизводственных расходов, %
	Литейный цех	Механический цех	Сборочный цех			
А	7	2	4	200	128	8
Б	3	8	7	180	110	2
В	5	6	9	300	120	87
Г	4	3	2	250	220	3

На основании исследования рынка, проведенного специалистами отдела маркетинга, имеется информация о наличии спроса на производимую продукцию: продукта А – 800 шт., Б – 600 шт., В – 1000 шт., Г – 750 шт. Кроме того, есть данные о производственной мощности предприятия в разрезе каждого цеха: литейный цех – 18320, механи-

ческий цех – 15830, сборочный цех – 16570. Общепроизводственные расходы в целом по предприятию составляют 157500 руб.

Определить оптимальную программу производства предприятия:

1) путем ранжирования продукции по принципу наибольшей прибыли, приходящейся на единицу ограничивающего фактора.

2) путем отбора продукции на основании показателя «маржинального дохода на единицу ограничивающего фактора»

Тесты

1. Решение о целесообразности принятия дополнительного заказа при условии неполной загрузки производственных мощностей основывается на информации о:

- а) производственной себестоимости;
- б) полной себестоимости;
- в) переменной себестоимости;
- г) в каждом конкретном случае решение принимается индивидуально.

2. Объем продаж -2500 шт., цена – 2000 руб., выручка – 5000 тыс. руб., удельные переменные затраты – 1700 руб., общие переменные затраты – 4250 тыс. руб., постоянные – 150 тыс. руб. Показатели операционного рычага и запаса финансовой прочности составят:

- а) 2,0 и 76%
- б) 1,25 и 80%
- в) 1,5 и 85%
- г) 1,2 и 65%

3. Объем продаж, 600 шт., выручка от продаж 1200 тыс. руб., общие переменные затраты 1020 тыс. руб., маржинальный доход 180 тыс. руб., прибыль 30 тыс. руб. Операционный рычаг составит:

- а) 2.5
- б) 1,14
- в) 6,0
- г) 1,14

Рекомендуемая литература

1. Иванов В. В. Управленческий учет для эффективного менеджмента / В.В. Иванов, О.К. Хан. – М.: ИНФРА-М, 2012 гл.3
2. Казакова Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности. Учебник/ Н.А. Казакова – 2 изд., доп и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. гл. 8.
3. Применение функционально-стоимостного анализа в решении управленческих задач: Учеб. пос./МГУ; Под ред. В.В. Рыжовой. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013. (znanium.com)
4. Рыжова В.В. Функционально-стоимостный анализ в решении управленческих задач по сокращению издержек: Учебное пособие / В.В. Рыжова - М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. - 224 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование; Магистратура). (п) ISBN 978-5-369-01035-8 (znanium.com).
5. Кузьмина О.Н. Функционально-стоимостный анализ в решении организационно-управленческих задач: теоретич. Основы и методика проведения: Моног. / О.Н. Кузьмина и др. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 168 с. (znanium.com)
6. Ким Л.И. Стратегический управленческий учет: Монография / Л.И. Ким. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 202 с. (znanium.com)
7. Юрьева Л.В. Стратегический управленческий учет для бизнеса: Учебник / Л.В. Юрьева, Н.Н. Илышева, А.В. Караваева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336 с. . (znanium.com)
8. Сигидов Ю.И. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 180 с. (znanium.com)

Часть II. Индивидуальные задания для контроля самостоятельной работы

1. Компания «Атланта» производит мороженое. Изделие сорта «Чипполино» характеризуется следующими показателями (табл.18).

Таблица 18

Исходные данные для анализа

Показатели	Варианты							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Цена (руб.)	25	26	27	24	23	25	26	24
Переменные расходы (руб.)	9	10	11	8	10	11	12	8
Величина спроса (тыс. шт.)	26	27	28	27	26	25	26	25
Постоянные расходы на выпуск (тыс. руб.)	24	25	24	23	25	26	24	24

а) Менеджер планирует повысить цену продаж на 8%. Однако это снизит количество продаж на 6%;

б) маркетолог предлагает провести агрессивную рекламную кампанию. Данное мероприятие приведет к росту переменных затрат на 3 руб. на одно изделие, это позволит повысить цену на 40%, однако продажи снизятся на 28%.

с) менеджер по сбыту полагает, что можно увеличить объем продаж на 6% путем снижения продажной цены на 10%.

Рассчитайте операционный рычаг для каждой из ситуаций. Оцените эти ситуации и определите, стоит ли принимать предлагаемые решения.

2. На основании приведенных данных (табл.19) провести комплексный анализ интенсификации и эффективности производства.

Таблица 19

Исходные данные для анализа

Предыдущий /отчетный период

Показатель	Ед. изм.	Варианты							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Объем продукции	тыс. руб.	<u>4850</u>	<u>4853</u>	<u>4855</u>	<u>4857</u>	<u>4868</u>	<u>4856</u>	<u>4796</u>	<u>4945</u>
		5131	5134	5143	5138	6532	5276	5231	5324
Среднесписочная численность работников	чел.	<u>250</u>	<u>254</u>	<u>252</u>	<u>263</u>	<u>253</u>	<u>256</u>	<u>248</u>	<u>263</u>
		253	258	264	256	260	278	256	260
Материальные расходы	тыс. руб.	<u>3020</u>	<u>3023</u>	<u>3030</u>	<u>3100</u>	<u>3045</u>	<u>3064</u>	<u>3145</u>	<u>3136</u>
		3171	3167	3180	3321	3210	3167	3287	3247
Основные средства	тыс. руб.	<u>4560</u>	<u>4565</u>	<u>4563</u>	<u>4578</u>	<u>4610</u>	<u>4632</u>	<u>4590</u>	<u>4568</u>
		4856	4845	4868	4874	4932	4896	4943	4938
Оборотные активы	тыс. руб.	<u>1000</u>	<u>1005</u>	<u>1023</u>	<u>1007</u>	<u>1043</u>	<u>1084</u>	<u>1089</u>	<u>1076</u>
		1025	1056	1067	1069	1100	1089	1120	1141

В процессе анализа рассчитать следующие показатели:

- а) динамику качественных показателей использования ресурсов;
- б) соотношение прироста ресурсов в расчете на 1% прироста объема производства;
- в) долю влияния интенсивности на прирост объема производства продукции;
- г) относительную экономию ресурсов;
- д) комплексную оценку интенсификации производства.

По результатам анализа сделать выводы и дать рекомендации

3. На основании представленных данных (табл.20) о важности функций и затрат на их осуществление построить функционально-стоимостную диаграмму и определить неблагоприятные функции. Сделать выводы.

Таблица 20

Исходные данные для анализа

Функции	Ранг функции в баллах (К)								Затраты на функцию в руб. (С)							
	Варианты								Варианты							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8

А	3	2	2	3	1	3	2	2	30	10	12	15	25	20	12	28
Б	2	3	3	2	2	1	3	2	26	16	8	45	36	28	30	23
В	2	3	2	2	3	3	1	5	24	36	20	27	32	38	18	45
Г	2	4	1	3	5	3	2	1	25	38	14	23	42	24	27	16
Д	1	3	2	3	4	2	1	3	10	34	30	47	32	25	8	33