

УДК 338.24
ББК 65.053.012
У 67

Авторы-составители: Е. Г. Толкачева, канд. экон. наук, доцент;
Т. П. Винокурова, ст. преподаватель

Рецензенты: Н. С. Щуплова, канд. экон. наук, доцент Белорусского
торгово-экономического университета
потребительской кооперации;
Е. И. Шевцова, канд. экон. наук, доцент Гомельского
филиала Международного университета «МИТСО»

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 9 декабря 2014 г.

У 67 **Управленческий анализ** : практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования II ступени / авт.-сост. : Е. Г. Толкачева, Т. П. Винокурова. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015. – 56 с.

ISBN 978-985-540-249-8

Издание окажет помощь в изучении теоретических положений, технологии и инструментов управленческого анализа, что позволит специалистам минимизировать экономические риски при разработке тактики и стратегии развития субъектов хозяйствования. Практикум предназначен для магистрантов специальности 1-25 81 06 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» (магистерская программа «Бухгалтерский учет, анализ и аудит в банках»).

УДК 338.24
ББК 65.053.012

ISBN 978-985-540-249-8

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Современное развитие экономики Республики Беларусь предопределяет совершенствование процесса управления деятельностью субъектов хозяйствования, повышение эффективности и оперативности разрабатываемых и принимаемых управленческих решений. Достижение данной цели невозможно без знания современных методов анализа, которые позволяют обосновать потребность в ресурсах организации, ее маркетинговую политику; выявить резервы оптимизации расходов и роста доходов, повышения уровня конкурентоспособности продукции и товаров; минимизировать управленческие риски. Решить эти и другие задачи оптимального управления субъекта хозяйствования возможно с помощью управленческого анализа, который ориентирован на «ситуационный подход», выбор лучшего варианта того или иного управленческого решения, более обоснованный прогноз его экономического развития.

Основной целью преподавания учебной дисциплины «Управленческий анализ» является изучение теоретических положений, технологии и инструментов управленческого анализа. Для достижения указанной цели необходимо:

- раскрыть содержание управленческого анализа и его роль в информационном обеспечении менеджмента;
- рассмотреть методические инструменты управленческого анализа маркетинговой политики, ее технико-организационного уровня и ресурсов, затрат и себестоимости продукции, финансовых результатов и риска потери прибыли (угроз возникновения убытков), инвестиций;
- раскрыть методические аспекты составления и анализа бюджетов организации;
- изложить приемы и способы управленческого анализа деятельности субъекта хозяйствования, его экономического потенциала;
- раскрыть основные проблемные аспекты и зарубежный опыт развития управленческого анализа организации.

Учебная дисциплина «Управленческий анализ» позволяет магистрантам получить необходимые знания по практическим вопросам, связанным с аналитическими аспектами управления деятельностью субъекта хозяйствования.

В результате изучения курса магистранты должны знать:

- методики управленческого анализа маркетинговой политики организации, ее технико-организационного уровня и ресурсов, затрат и

себестоимости продукции, финансовых результатов и риска потери прибыли (угроз возникновения убытков), инвестиций;

- технологию составления и анализа операционных и финансовых бюджетов организации;

- экономико-математические приемы и способы управленческого анализа субъекта хозяйствования;

- информационное обеспечение управленческого анализа, алгоритмы расчета основных показателей, характеризующих экономическое состояние организации и перспективы развития бизнеса.

Кроме того, магистранты должны уметь:

- применять теоретические знания и инструменты управленческого анализа для исследования финансово-хозяйственной деятельности организации;

- анализировать и прогнозировать результаты финансово-хозяйственной деятельности организации, интерпретировать полученные результаты;

- использовать полученные знания для принятия оптимальных управленческих решений.

При решении заданий следует пользоваться данными таблиц А.1–А.9 приложения А.

ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ, ЗАДАНИЯ

Тема 1. Содержание управленческого анализа и его роль в информационном обеспечении менеджмента

План

1. Значение, цель, задачи и объекты управленческого анализа.
2. Место управленческого анализа в системе контроллинга и менеджмента.
3. Объективные предпосылки возникновения и развития управленческого анализа.
4. Информационное обеспечение управленческого анализа.
5. Приемы и способы управленческого анализа.
6. Трендовый, сравнительный и коэффициентный анализ.
7. ABC-анализ.
8. Ситуационный анализ.
9. Способ экспертных оценок.
10. Содержание комплексного управленческого анализа и последовательность его проведения.
11. Современное состояние и перспективы развития управленческого анализа.

Задание

Используя форму таблицы 1, покажите взаимосвязь функций менеджмента и информации отдельных элементов управленческого учета (проставьте знак «+» в нужных ячейках таблицы).

Таблица 1 – Матрица взаимосвязи элементов управленческого учета с функциями менеджмента

Уровни менеджмента и некоторые соответствующие им задачи	Элементы управленческого учета				
	Бюджетирование	Стратегический управленческий анализ	Краткосрочный управленческий анализ	Управленческий контроль	Внутренняя (сегментарная) отчетность
<i>Стратегический менеджмент</i>					
Разработка корпоративной стратегии:					

Окончание таблицы 1

Уровни менеджмента и некоторые соответствующие им задачи	Элементы управленческого учета				
	Бюджетирование	Стратегический управленческий анализ	Краткосрочный управленческий анализ	Управленческий контроль	Внутренняя (сегментарная) отчетность
по созданию новых сегментов бизнеса					
по централизации или децентрализации бизнеса					
по кооперированию с другими организациями					
по оценке затрат по изменению характеристик изделия					
по изменению стоимости барьеров, которые необходимо преодолеть конкурентам для создания устойчивого конкурентного преимущества					
<i>Регулярный менеджмент</i>					
Разработка корпоративной стратегии:					
по определению безубыточного объема производства, нижнего предела цены, максимально возможной суммы условно-переменных и условно-постоянных расходов					
по планированию объемов продаж, цен и ассортимента					
по бизнес-планированию					
по принятию решений о дополнительном выпуске продукции					
по принятию решений по капиталовложениям					
<i>Административный менеджмент</i>					
Контроль исполнения бюджетов					
Оценка эффективности бизнес-единиц					
Мотивация деятельности исполнителей					

Тема 2. Управленческий анализ маркетинговой политики организации

План

1. Цель, задачи, информационное обеспечение маркетингового анализа.
2. Основные направления маркетингового анализа.
3. Анализ внешней среды организации и ее рыночной доли.
4. Анализ рынка и основных конкурентов.
5. Анализ внутренней среды организации.
6. Анализ и управление объемом производства и продаж.
7. Анализ ассортиментной политики организации и ее основных конкурентов, выявление их сильных и слабых сторон.
8. Анализ обновления продукции и ее качества.
9. Оценка жизненного цикла продукции.
10. Анализ ценовой политики организации и факторов ее изменения.
11. Анализ сервисного обслуживания в организации и у основных конкурентов.
12. Анализ направлений сбыта и реализации продукции.
13. Анализ факторов и резервов увеличения объема продаж продукции.
14. Оценка уровня конкурентоспособности организации: SWOT-анализ и рейтинговый анализ.

Задания

Задание 2.1. Используя данные таблицы 2, оцените маркетинговую стратегию организации в области формирования ассортиментной структуры объема продаж. Рассчитайте удельный вес каждого наименования продукции в выручке от реализации, себестоимости реализованной продукции и прибыли от реализации в отчетном году. Определите рейтинг наименований продукции по следующим показателям: доля в объеме продаж, рентабельность продаж, период обращения средств в остатках готовой продукции, затраты на рубль реализованной продукции. Определите, по каким видам продукции следует наращивать объем производства и реализации.

Таблица 2 – Исходные данные для решения задания 2.1

Показатели	Продукция					
	А	Б	В	Г	Д	Е
Объем продаж, т	200	210	245	150	175	143
Выручка от реализации продукции (без учета НДС), млн р.	2 175	2 356	2 874	1 589	1 745	1 256
Себестоимость реализованной продукции, млн р.	2 085	2 068	2 746	1 458	1 689	1 205
Прибыль от реализации продукции, млн р.						
Средние остатки готовой продукции, млн р.	120	89	56	87	45	47
Время нахождения готовой продукции на складах организации, дней						
Рентабельность продаж, %						
Затраты на 1 р. продукции, р.						

Задание 2.2. Используя данные таблицы 3, оцените конкурентоспособность организаций хлебопечения. Оцените динамику объемов продаж (в натуральной и стоимостной оценке), себестоимости реализованной продукции, прибыли от реализации продукции, запаса финансовой прочности, рентабельности продаж, затрат на рубль продукции и операционного рычага.

Определите рейтинг и конкурентоспособность организаций хлебопечения в отчетном году по их доле в объеме продаж и прибыли от реализации продукции, а также по рентабельности продаж, затрат на рубль реализованной продукции, запаса финансовой прочности и операционного рычага. Обоснуйте весовые значения данных коэффициентов для расчета интегрального показателя.

Таблица 3 – Данные для оценки конкурентоспособности организаций хлебопечения

Показатели	Предприятие А		Предприятие Б		Предприятие В	
	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год
Объем продаж, т	198	210	245	250	175	193
Выручка от реализации продукции (без учета НДС), млн р.	2 175	2 356	2 874	3 089	1 745	1 856

Окончание таблицы 3

Показатели	Предприятие А		Предприятие Б		Предприятие В	
	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год
Себестоимость реализованной продукции, всего, млн р.	2 185	2 268	2 746	3 058	1 689	1 805
В том числе:						
условно-переменные расходы	1 658	1 985	2 487	2 654	1 546	1 611
условно-постоянные расходы						
Прибыль от реализации продукции, млн р.						
Точка безубыточности, млн р.						
Запас финансовой прочности, %						
Рентабельность продаж, %						
Затраты на 1 р. продукции, р.						
Операционный рычаг						

Задание 2.3. Используя данные таблицы 4, оцените вклад отдельных наименований продукции в критическую норму прибыли. Определите долю продукции в объеме продаж организации, рентабельность продаж, коэффициент оборачиваемости запасов, критическую норму прибыли, степень вклада продукции в критическую норму прибыли. Обоснуйте управленческие решения по изменению ассортиментной политики организации.

Таблица 4 – Исходные данные для решения задания 2.3

Показатели	Продукция						Всего
	А	Б	В	Г	Д	Е	
1. Объем продаж, млн р.	5 642	4 589	3 256	4 512	2 564	3 144	

Окончание таблицы 4

Показатели	Продукция						Всего
	А	Б	В	Г	Д	Е	
2. Доля в объеме продаж, %							
3. Прибыль от реализации продукции, млн р.	45	56	34	75	45	23	
4. Средние остатки запасов продукции, млн р.	47	79	54	63	87	65	
5. Рентабельность продаж, %							
6. Коэффициент оборачиваемости запасов, раз							
7. Критическая норма прибыли (рентабельность запасов), %							
8. Степень вклада в критическую норму прибыли (стр. 2 · стр. 7), %							

Задание 2.4. Используя данные таблицы 5, оцените динамику объема производства и реализации продукции по ассортименту. Сравните темпы роста производства и реализации продукции. Сделайте выводы по результатам расчета.

Таблица 5 – Данные для оценки динамики объемов деятельности организации, млн р.

Продукция	Производство продукции		Реализация продукции	
	Прошлый период	Отчетный период	Прошлый период	Отчетный период
А	2 510	2 645	2 314	2 358
Б	2 545	2 314	2 645	2 587
В	3 687	3 758	3 256	3 189
Г	2 512	1 654	2 413	2 565
Д	3 458	3 389	3 387	3 398
Е	1 178	1 214	1 200	1 254
Итого				

Задание 2.5. Используя данные таблицы 6, оцените влияние структурных сдвигов на изменение объема производства продукции. Определите структуру выпуска продукции в прошлом и отчетном периодах, стоимость произведенной продукции в прошлом периоде, в отчетном периоде при структуре и цене прошлого периода, в отчетном периоде по цене прошлого периода.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 6. Сделайте выводы по обоснованию структуры выпуска продукции.

Таблица 6 – Данные для оценки влияния структурных сдвигов на изменение объема производства продукции

Продукция	Цена единицы продукции прошлого периода, тыс. р.	Производство продукции, шт.	
		Прошлый период	Отчетный период
А	10	2 514	2 489
Б	12	1 245	1 321
В	15	1 478	1 498
Г	9	895	901
Д	8	564	611
Е	7	875	870
Итого	–		

Задание 2.6. Используя данные таблицы 7, оцените влияние структурных сдвигов на изменение цены реализованной продукции. Определите структуру выпуска продукции в прошлом и отчетном периодах и ее изменение, отклонение цены за счет влияния структуры выпуска продукции. Определите, на сколько сложившееся изменение средней цены повлечет изменение стоимости реализованной продукции и прибыли от реализации.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 7. Сделайте выводы по обоснованию структуры выпуска продукции.

Таблица 7 – Данные для оценки влияния структурных сдвигов на изменение цены реализованной продукции

Продукция	Цена единицы продукции прошлого периода, тыс. р.	Производство продукции, шт.	
		Прошлый период	Отчетный период
А	10	2 514	2 489
Б	12	1 245	1 321
В	15	1 478	1 498

Окончание таблицы 7

Продукция	Цена единицы продукции прошлого периода, тыс. р.	Производство продукции, шт.	
		Прошлый период	Отчетный период
Г	9	895	901
Д	8	564	611
Е	7	875	870
Итого	–		

Задание 2.7. Используя данные таблицы 8, оцените качество производимой продукции. Определите стоимость произведенной продукции по сортам, а также стоимость продукции по цене первого сорта. Рассчитайте коэффициенты сортности по каждому виду продукции (отношение стоимости произведенной продукции к стоимости продукции по цене высшего сорта) и влияние сортовой структуры на изменение средней цены производимой продукции.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 8. Сделайте выводы.

Таблица 8 – Данные для оценки качества производимой продукции

Продукция	Цена единицы продукции прошлого периода, тыс. р.	Производство продукции, шт.	
		Прошлый период	Отчетный период
Продукция А, всего			
В том числе:			
первого сорта	6	5 687	5 784
второго сорта	4,5	3 561	3 685
Продукция Б, всего			
В том числе:			
первого сорта	8	2 589	2 645
второго сорта	6,8	2 654	2 541

Задание 2.8. Используя данные таблицы 9, оцените выполнение договорных обязательств по поставке продукции покупателям. Определите коэффициент выполнения договорных обязательств. Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 9. Определите последствия невыполнения договорных обязательств, которые могут иметь место для организации. Сделайте выводы.

Таблица 9 – Данные для оценки выполнения договорных обязательств по поставке продукции, млн р.

Продукция	Покупатель	План поставки по договорам	Фактическая реализация продукции	Зачетный объем в пределах плана
А	1-й	1 500	1 550	
	2-й	560	500	
	3-й	720	710	
Б	1-й	250	268	
	2-й	456	465	
	3-й	420	430	
В	1-й	123	120	
	2-й	145	130	
	3-й	254	287	
Итого	–			

Задание 2.9. Используя данные таблицы 10, оцените конкурентоспособность электрочайников. По результатам расчетов сделайте выводы.

Таблица 10 – Показатели конкурентоспособности электрочайников

Показатели	Отечественный производитель	Зарубежный производитель	Весовой коэффициент
Номинальный объем, л	2	2	0,2
Масса, кг	1,2	1,1	0,1
Средний срок службы, лет	5	6	0,5
Время закипания воды, мин	6	5,5	0,3
Цена, тыс. р.	45	70	0,5
Потребляемая мощность, Вт	2 000	1 600	0,2
Гарантийный срок эксплуатации, мес	24	12	0,3

Тема 3. Управленческий анализ бизнес-процессов организации

План

1. Понятие бизнес-процессов и бизнес-сегментов организации.
2. Анализ процесса снабжения.

3. Оценка планов материально-технического снабжения по объему, качеству, комплектности.

4. Анализ расхода материальных ресурсов, прогрессивности норм расхода материалов и уровня материалоемкости.

5. Анализ запасов материальных ресурсов организации и их оборачиваемости.

6. Анализ процесса производства продукции.

7. Анализ состояния техники, технологии, организации производства и управления. Анализ организации производства.

8. Анализ обеспеченности основными средствами, их структура, движение, техническое состояние, возрастной состав и эффективность использования оборудования.

9. Анализ обеспеченности и использования трудовых ресурсов организации.

10. Классификация потерь рабочего времени. Анализ использования фонда рабочего времени.

11. Анализ остатков готовой продукции и их оборачиваемости.

12. Анализ процесса реализации продукции (выполнения плана продаж, динамики, направлений отгрузки, выполнения договорных обязательств).

13. Факторный анализ объема продаж и резервы его роста.

Задания

Задание 3.1. Используя данные таблицы 11, оцените степень обеспеченности потребностей в материалах и выполнение договорных обязательств поставщиками.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 11. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 11 – Данные для оценки потребности в материалах

Материал	Плановая потребность, т	Источники покрытия потребности, т		Предполагаемые поставки по договорам, т	Обеспечение потребности договорами, %	Поступило от поставщиков, т	Выполнение договоров, %
		внутренние	внешние				
Жесть	2 546	40		2 345		2 245	
Лист нержавеющей	540	25		545		489	
Гвозди	65	6		49		42	

Задание 3.2. Используя данные таблицы 12, оцените качество договорной работы по поставкам сырья и материалов в анализируемой организации.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 12. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 12 – Данные для оценки работы по договорам материально-технического снабжения

Показатель	Значение
Количество заявок на заключение договоров, шт.	65
Количество заключенных договоров, шт.	62
Количество выполненных договоров, шт.	59
Количество договоров, по которым нарушались своевременность, полнота, ритмичность и качество поставок сырья и материалов, шт.	21
Коэффициент удовлетворения поставок, %	
Коэффициент выполнения договоров, %	
Коэффициент качества поставок, %	
Сводный коэффициент организации поставок, %	

Задание 3.3. Используя данные таблицы 13, оцените выполнение плана по поставкам сырья и материалов в анализируемой организации по объему, качеству и комплектности.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 13. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 13 – Данные для оценки выполнения плана материально-технического снабжения, млн р.

Материал	Объем поставки						
	Всего		В том числе				
	План	Фактически	Засчитывается с учетом условий поставки	Не засчитывается из-за нарушения договорных условий			
				по сроку поставки	по количеству	по объему	по номенклатуре
Жесть	2 544	2 611		56	21	–	–
Лист нержавеющей	3 541	3 489		34	–	23	–

Задание 3.4. Используя данные таблицы 14, оцените динамику расхода материальных ресурсов в анализируемой организации.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 14. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 14 – Данные для оценки динамики расхода материальных ресурсов, млн р.

Ресурсы	Прошлый период	Отчетный период
Сырье и материалы	23 564	26 541
Полуфабрикаты	210	294
Топливо	365	402
Электроэнергия	231	361
Итого		

Задание 3.5. Используя данные таблицы 15, оцените соответствие фактических остатков материальных ресурсов установленным нормативам.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 15. Сделайте обоснованные выводы. Укажите причины и последствия невыполнения нормативов запасов.

Таблица 15 – Данные для оценки остатков материальных ресурсов

Ресурсы	Фактический расход за квартал, млн р.		Норматив запасов		Фактические остатки запасов	
	всего	в том числе однодневный	в днях	в млн р.	в днях	в млн р.
Сырье и материалы	5 624		17			1 125
Полуфабрикаты	981		23			245
Топливо	234		15			46
Итого			–		–	

Задание 3.6. Используя данные таблицы 16, определите оптимальный средний размер партии поставки сырья и материалов, оптимальный средний размер запасов сырья и материалов, частоту поставки сырья и материалов на предприятие (в разах и днях). По результатам расчетов сделайте выводы.

Оптимальный размер партии поставки (OP_{nn}) рассчитывается с помощью модели Уилсона по формуле

$$OP_{nn} = \sqrt{\frac{2 \cdot 3z \cdot T3_1}{T3_2}}$$

где Z_2 – необходимый объем закупки товаров (сырья и материалов) в год (квартал), ед.;

$TЗ_1$ – размер текущих затрат по размещению заказа, доставке товаров и их приемке в расчете на одну поставляемую партию, р.;

$TЗ_2$ – размер текущих затрат по хранению единицы запасов, р.

Таблица 16 – Данные для расчета оптимальной партии закупки сырья и материалов, оптимального размера их запаса

Показатели	Значение
Необходимый объем закупки сырья и материалов в год, млн р.	25 800
Размер текущих затрат по размещению заказа, доставке товаров и их приемке в расчете на одну поставленную партию, млн р.	0,120
Размер текущих затрат по хранению единицы запасов, млн р.	0,55
Оптимальный средний размер партии поставки сырья и материалов, млн р.	
Оптимальный средний размер запасов сырья и материалов, млн р.	
Частота доставки сырья и материалов в год:	
в разгах	
в днях	

Задание 3.7. Используя данные таблицы 17, оцените динамику оборачиваемости средств, вложенных в остатки материальных ресурсов.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 17. Сделайте обоснованные выводы. Укажите причины и последствия замедления оборачиваемости средств, вложенных в остатки материальных ресурсов.

Таблица 17 – Данные для оценки оборачиваемости материальных ресурсов, млн р.

Ресурсы	Средние остатки запасов		Фактический расход	
	I квартал	II квартал	I квартал	II квартал
Сырье и материалы	2 356	2 415	45 420	49 851
Полуфабрикаты	521	569	2 456	2 513
Топливо	324	387	1 265	1 311
Итого				

Задание 3.8. Используя данные таблицы 18, оцените динамику показателей эффективности использования материальных ресурсов. Определите относительное отклонение материальных ресурсов в отчетном периоде по сравнению с прошлым периодом. Оцените влияние

материальных ресурсов и материалоотдачи на изменение выпуска продукции.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 18. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 18 – Данные для оценки эффективности использования материальных ресурсов, млн р.

Показатели	Прошлый период	Отчетный период
Выпуск продукции	89 564	91 542
Расход материальных ресурсов, всего		
В том числе:		
сырья и материалов	45 621	46 784
полуфабрикатов	5 641	5 987
топлива	658	720
электроэнергии	325	397

Задание 3.9. Используя данные таблицы 19, оцените влияние физического объема, структуры, цены реализованной продукции и материальных затрат на единицу продукции на изменение материалоёмкости продукции. Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 19. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 19 – Данные для факторного анализа материалоёмкости реализованной продукции

Продукция	Объем реализации, т			Цена единицы продукции, тыс. р.		Материальные затраты на единицу продукции, тыс. р.	
	Прош- лый год	Отчетный год в пересчете на структуру прошлого года	Отчет- ный год	Прош- лый год	Отчет- ный год	Прош- лый год	Отчет- ный год
А	35		37	9,5	9,9	3,5	4,5
Б	40		43	8,6	9,6	5,6	5,8
В	26		28	6,9	7,6	4,2	5,1
Итого				–	–		

Задание 3.10. Используя данные таблицы 20, оцените влияние физического объема и структуры реализованной продукции, а также материальных затрат на единицу продукции на изменение суммы материальных затрат. Решение оформите в виде самостоятельно разработанной таблицы. По результатам расчетов сделайте выводы.

Таблица 20 – Данные для факторного анализа суммы материальных затрат

Продукция	Объем реализации, т			Материальные затраты на единицу продукции, тыс. р.	
	Прошлый год	Отчетный год в пересчете на структуру прошлого года	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год
А	352		371	3,4	3,9
Б	402		430	3,8	4,6
В	266		280	4,5	4,8
Г	341		392	6,4	3,7
Итого					

Задание 3.11. Используя данные таблицы 21, оцените структуру и состав оборудования по продолжительности эксплуатации. Рассчитайте средний возраст оборудования. Обоснуйте управленческие решения по обновлению основных средств.

Таблица 21 – Данные для оценки возрастного состава производственного оборудования

Возрастная группа	Оборудование, ед.			Удельный вес, %
	Станки	Измерительные приборы	Прочее оборудование	
До 5 лет	564	45	89	
От 5 до 10 лет	698	78	54	
От 10 до 15 лет	254	24	65	
Свыше 15 лет	120	12	8	
Итого				
Удельный вес, %				

Задание 3.12. Используя данные таблицы 22, оцените уровень использования парка оборудования. Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 22. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 22 – Данные для оценки использования парка оборудования

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
1. Наличное оборудование, всего, ед.	224	228
В том числе:		
установленное в целом	221	222
из него:		
действующее	221	221
бездействующее	–	1
неустановленное	5	3

Окончание таблицы 22

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
2. Коэффициенты использования сданного в эксплуатацию оборудования (стр. 1.1 : стр. 1)		
3. Коэффициенты использования парка наличного оборудования (стр. 1.1.1 : стр. 1)		
4. Коэффициенты использования парка установленного оборудования (стр. 1.1.1 : стр. 1.1)		

Задание 3.13. Используя данные таблицы 23, оцените уровень использования парка оборудования. Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 23. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 23 – Данные для оценки экстенсивного использования оборудования

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
1. Среднегодовое количество действующего оборудования, ед.	230	234
2. Календарный фонд, тыс. машино-часов		
3. Коэффициент сменности	2	2
4. Смены		
5. Режимный фонд, тыс. машино-часов		
6. Время планового ремонта оборудования, тыс. машино-часов	2	1,5
7. Плановый фонд, тыс. машино-часов (стр. 5 – стр. 6)		
8. Время внеплановых простоев оборудования, тыс. машино-часов	3	5
9. Фактический фонд работы оборудования, тыс. машино-часов		
10. Коэффициенты использования оборудования по времени, всего		
В том числе:		
10.1. По отношению к календарному фонду		
10.2. По отношению к режимному фонду		
10.3. По отношению к плановому фонду		
10.4. Общий коэффициент экстенсивности		

Задание 3.14. Используя данные таблицы 24, оцените уровень использования парка оборудования. Определите влияние количества работающего оборудования, фонда времени его работы и среднечасовой выработки единицы оборудования на изменение объема производства продукции.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 24. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 24 – Данные для оценки использования оборудования

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
1. Объем производства продукции, млн р.	36 541	38 122
2. Количество оборудования, всего, ед.	215	220
2.1. В том числе работающее оборудование	200	205
3. Производительность единицы работающего оборудования, млн р.		
4. Фонд рабочего времени оборудования, всего, машино-часов		
В том числе:		
4.1. Плановый, машино-часов	1 245	1 387
4.2. Фактический, машино-часов	1 198	1 299
4.3. Единицы оборудования (стр. 4.2 : стр. 2.1)		
5. Среднечасовая выработка единицы оборудования, всего, млн р.		
В том числе:		
5.1. Плановая (стр. 3 : стр. 4.1)		
5.2. Фактическая (стр. 3 : стр. 4.2)		
6. Коэффициент экстенсивности		
7. Коэффициент интенсивности		
8. Коэффициент интегральной нагрузки		

Задание 3.15. Используя данные таблицы 25, оцените влияние средней стоимости основных средств, выпуска продукции и изменения его структуры на изменение фондоотдачи основных средств (в том числе их активной части).

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 25. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 25 – Данные для факторного анализа фондоотдачи, млн р.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Объем производства продукции, всего		
В том числе:		
продукции А	1 256	1 198
продукции Б	568	652
продукции В	874	946
продукции Г	256	321
Средняя стоимость основных средств, всего	2 564	2 647
В том числе активной части	1 245	1 311

Задание 3.16. Используя данные таблицы 26, оцените эффективность использования трудовых ресурсов. Определите производительность труда всех работников и рабочих, а также динамику фонда рабочего времени в человеко-днях и человеко-часах (на одного рабочего).

Оцените влияние доли рабочих в общей численности персонала и производительности труда рабочих на изменение средней производительности труда по организации. Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 26. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 26 – Данные для оценки эффективности использования трудовых ресурсов

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Выпуск продукции, млн р.	25 654	27 856
Среднесписочная численность работников, всего, чел.	98	99
В том числе рабочих	56	58
Отработано рабочими чел.-дней	15 986	16 587
Отработано рабочими чел.-часов	122 293	132 195

Задание 3.17. Используя данные таблицы 26, оцените влияние количества отработанных дней одним рабочим, продолжительности рабочего дня и часовой производительности труда на изменение годовой производительности труда рабочего.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 26. Сделайте обоснованные выводы.

Задание 3.18. Используя данные таблицы 27, оцените влияние следующих факторов на изменение объема выпущенной продукции:

- средней стоимости основных средств, удельного веса их активной части и коэффициента отдачи активной части основных средств;
- средней стоимости краткосрочных активов, удельного веса запасов и их оборачиваемости;
- среднесписочной численности работающих, удельного веса промышленно-производственного персонала и их производительности труда.

Определите степень участия экстенсивных и интенсивных факторов на изменение объема выпуска продукции. Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 27. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 27 – Данные для факторного анализа выпуска продукции

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Средняя стоимость основных средств, всего, млн р.	3 568	3 789
В том числе активной части основных средств, млн р.	1 689	1 789
Средняя стоимость краткосрочных активов, всего, млн р.	3 125	3 356
В том числе запасов, млн р.	1 654	1 754
Среднесписочная численность работников, всего, чел.	124	122
В том числе промышленно-производственного персонала, чел.	95	96
Выпуск продукции, млн р.	7 896	8 964

Тема 4. Управленческий анализ затрат и себестоимости продукции

План

1. Цель, задачи, информационное обеспечение затрат и себестоимости продукции.

2. Способы деления затрат на условно-переменные и условно-постоянные, их преимущества и недостатки.

3. Анализ состава, структуры, динамики и факторов изменения общей суммы затрат.

4. Анализ взаимосвязи суммы затрат и их структуры с объемом производства и прибылью.

5. Анализ затрат на рубль продукции и факторов их изменения.
6. Анализ элементов затрат и факторов их изменения.
7. Оценка обоснованности выбора базы распределения общепроизводственных и общехозяйственных затрат.
8. Анализ себестоимости единицы продукции.
9. Аналитическое обоснование управленческих решений в отношении оптимальной структуры и размера затрат организации.

Задания

Задание 4.1. Используя метод НЛ (высшей и низшей точки), а также данные таблицы 28, рассчитайте условно-переменные затраты на единицу продукции и сумму условно-постоянных затрат. По результатам расчетов сделайте выводы.

Таблица 28 – **Данные об объеме выпуска продукции и сумме затрат организации**

Показатели	При минимальной загрузке мощности	При максимальной загрузке мощности
Объем производства продукции, шт.	83 500	88 970
Затраты по выпуску продукции, млн р.	7 560	8 260

Задание 4.2. Используя данные таблицы 29, оцените влияние объема производства, условно-переменных и условно-постоянных затрат на изменение себестоимости единицы продукции. Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 29. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 29 – **Данные для факторного анализа себестоимости единицы продукции**

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Объем производства, т	52 000	53 000
Себестоимость реализованной продукции, млн р.	4 160	4 505
Удельный вес условно-переменных расходов в себестоимости реализованной продукции, %	62	63

Задание 4.3. Используя данные таблицы 30, оцените влияние физического объема, структуры реализованной продукции, условно-переменных расходов на единицу продукции и суммы условно-постоянных расходов на изменение себестоимости реализованной продукции.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 30. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 30 – Исходные данные для решения задания 4.3

Продукция	Объем реализации, т			Условно-переменные расходы на единицу продукции, млн р.		Сумма условно-постоянных расходов, млн р.	
	Прошлый год	Отчетный год в пересчете на структуру прошлого года	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год
А	35		37	9,5	9,9	34	39
Б	40		43	8,6	9,6	38	46
В	26		28	6,9	7,6	45	48
Г	34		39	10,3	11,9	64	37
Итого				–	–		

Задание 4.4. Используя данные таблицы 31, оцените влияние физического объема, структуры реализованной продукции, условно-переменных расходов на единицу продукции и суммы условно-постоянных расходов на изменение себестоимости реализованной продукции.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 31. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 31 – Исходные данные для решения задания 4.4

Продукция	Объем реализации, тыс. шт.			Себестоимость единицы продукции, млн р.		Доля условно-переменных расходов в себестоимости продукции, %	
	Прошлый год	Отчетный год в пересчете на структуру прошлого года	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год
А	230		240	4,5	5,9	65,2	66,4
Б	250		289	5,6	6,6	66,4	65,3
В	125		165	7,9	8,6	74,3	74,4
Г	196		206	9,3	10,9	68,8	69,2
Итого				–	–	–	–

Задание 4.5. Используя данные таблицы 32, оцените влияние физического объема реализации продукции, себестоимости единицы продукции и цены на изменение затрат на 1 р. реализованной продукции.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 32. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 32 – Исходные данные для решения задания 4.5

Показатели	Прошлый год	Данные отчетного года		
		по цене и себестоимости единицы продукции прошлого года	по цене прошлого года и себестоимости единицы продукции отчетного года	по цене и себестоимости единицы продукции отчетного года
Выручка от реализации продукции, млн р.	21 340	22 356	22 987	23 101
Себестоимость реализованной продукции, млн р.	21 120	22 210	22 560	22 987
Затраты на 1 р. реализованной продукции				

Задание 4.6. Используя данные таблицы 33, оцените влияние физического объема, структуры, цены реализованной продукции, условно-переменных расходов на единицу продукции и суммы условно-постоянных расходов на изменение затрат на 1 р. реализованной продукции.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 33. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 33 – Исходные данные для решения задания 4.6

Продукция	Объем реализации, тыс. шт.		Цена единицы продукции, тыс. р.		Условно-переменные расходы на единицу продукции, тыс. р.		Сумма условно-постоянных расходов, тыс. р.	
	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год
А	65	74	5,6	6,4	4,7	5,2	33	36
Б	71	76	6,7	6,9	5,2	6,0	56	64

Окончание таблицы 33

Продукция	Объем реализации, тыс. шт.		Цена единицы продукции, тыс. р.		Условно-переменные расходы на единицу продукции, тыс. р.		Сумма условно-постоянных расходов, тыс. р.	
	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год
В	89	95	8,9	9,2	7,8	8,5	45	49
Г	120	131	9,5	10,2	9,1	9,6	35	42
Итого			–	–	–	–		

Задание 4.7. Используя данные таблицы 34, оцените динамику материалоёмкости выпускаемой продукции. Определите материальные затраты, стоимость произведенной продукции, влияние объема производства, удельного расхода сырья и материалов, цен на сырье и материалы, а также влияние цен на готовую продукцию на изменение материалоёмкости продукции.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 34. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 34 – Данные для факторного анализа материалоёмкости продукции

Продукция	Объем производства, тыс. шт.		Цена сырья, тыс. р.		Удельный расход сырья, т		Цена продукции, тыс. р.	
	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год
А	250	265	96	98	0,52	0,53	152	165
Б	380	375	82	86	0,38	0,38	136	144
В	420	415	105	109	1,23	1,25	227	234
Итого			–	–	–	–		

Задание 4.8. Используя данные таблицы 35, рассчитайте влияние объема и структуры выпуска продукции, а также уровня трудовых затрат в себестоимости продукции на изменение прямых трудовых затрат. План по выпуску продукции в отчетном году был перевыполнен на 2,5%.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 35. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 35 – Данные для факторного анализа прямых трудовых затрат, млн р.

Показатель	Затраты по плану (T_0)	Затраты по плану в пересчете на фактический выпуск продукции (T')	Затраты по факту (T_1)
Прямые трудовые затраты	3 800	3 869	3 992

Задание 4.9. Определите целесообразность увеличения объема реализации в натуральном измерении на 15% и продажи продукции по 15 тыс. р. за единицу, если это сопровождается ростом переменных издержек с 6 до 8 тыс. р. Укажите, будет ли получена в этом случае прибыль, если переменные издержки на единицу продукции составляют 6 тыс. р., объем реализации продукции – 46 тыс. ед., постоянные издержки – 100 млн р., прибыль – 60 млн р.

Задание 4.10. Определите количество реализуемой продукции для обеспечения получения прибыли в размере 50 млн р., если общие постоянные издержки составляют 180 млн р., переменные издержки на единицу продукции – 6 тыс. р., цена реализации единицы продукции – 25 тыс. р.

Задание 4.11. Используя данные таблицы 36, оцените динамику средней суммы и уровня маржинального дохода, точки безубыточности, производственного (операционного) левериджа и запаса финансовой прочности исследуемой организации. Определите, на сколько процентов сократится прибыль от реализации продукции при условии падения объема продаж на 5%.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 36. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 36 – Данные для оценки маржинального дохода организации

Показатели	Прошлый период	Отчетный период
1. Выручка от реализации продукции, млн р.	56 897	58 741
2. Затраты на производство и реализацию продукции, всего, млн р.	56 128	58 100
В том числе:		
2.1. Условно-переменные, млн р.	42 658	43 125
2.2. Условно-постоянные, млн р.		

Окончание таблицы 36

Показатели	Прошлый период	Отчетный период
3. Объем продаж, шт.	26 985	27 854
4. Цена единицы продукции, млн р.		
5. Прибыль от реализации продукции, млн р.		
6. Маржинальный доход (стр. 1 – стр. 2.1), млн р.		
7. Маржинальный доход на единицу продукции (стр. 5 : стр. 3), р.		
8. Уровень маржинального дохода (стр. 5 : стр. 1 × 100), %		
9. Производственный (операционный) леверидж (стр. 5 : стр. 4), р.		
10. Точка безубыточности, млн р.		
11. Запас финансовой прочности, %		

Задание 4.12. Используя данные таблицы 36, оцените изменение уровня маржинального дохода, точки безубыточности, производственного (операционного) левериджа и запаса финансовой прочности исследуемой организации при условии, если:

- цена реализованной продукции увеличится на 10%;
- сумма условно-переменных расходов уменьшится на 10%;
- удельный вес условно-постоянных расходов сократится на 5% в составе затрат на производство и реализацию продукции.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 36. Сделайте обоснованные выводы.

Тема 5. Управленческий анализ финансовых результатов и риска потери прибыли (угроз возникновения убытков)

План

1. Цель, задачи, информационное обеспечение финансовых результатов и риска операционной деятельности.
2. Анализ динамики, структуры и факторов изменения прибыли от реализации продукции.
3. Оценка влияния учетной, ассортиментной, ценовой и финансовой политики организации на формирование прибыли.

4. Анализ безубыточности производственной деятельности, запаса финансовой прочности и операционного рычага.

5. Эффект операционного рычага (производственного леввериджа) и факторы его изменения.

6. Выбор наиболее перспективного сегмента бизнеса.

7. Выбор сегмента бизнеса, затраты которого необходимо снижать в первую очередь.

8. Методический инструментарий операционного риска и риска потери прибыли (угроз возникновения убытков).

Задания

Задание 5.1. Используя данные таблицы 37, определите влияние объема реализации товаров, суммы условно-переменных расходов на единицу продукции и суммы условно-постоянных расходов на изменение прибыли от реализации продукции.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 37. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 37 – Исходные данные для решения задания 5.1

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Объем реализации продукции, шт.	12 340	10 560
Цена единицы продукции, млн р.	0,540	0,610
Условно-переменные расходы на единицу продукции, млн р.	0,315	0,388
Сумма условно-постоянных расходов, млн р.	2 150	2 180
Прибыль от реализации продукции, млн р.		

Задание 5.2. Используя данные таблицы 38, оцените влияние физического объема, структуры, цены реализованной продукции, условно-переменных расходов на единицу продукции и суммы условно-постоянных расходов на изменение прибыли от реализации продукции и рентабельности продаж.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 38. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 38 – Данные для факторного анализа прибыли от реализации продукции и рентабельности продаж

Продукция	Объем реализации, тыс. шт.		Цена единицы продукции, тыс. р.		Условно-переменные расходы на единицу продукции, тыс. р.		Сумма условно-постоянных расходов, тыс. р.	
	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год	Прошлый год	Отчетный год
А	32	39	5,6	6,4	4,7	5,2	40	39
Б	45	48	6,7	6,9	5,2	6,0	59	69
В	65	69	8,9	9,2	7,8	8,5	48	50
Г	39	45	9,5	10,2	9,1	9,6	38	46
Итого					–	–		

Задание 5.3. Используя данные таблицы 39, определите влияние объема производства, себестоимости единицы продукции и цены на изменение прибыли от реализации продукции.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 39. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 39 – Исходные данные для решения задания 5.3

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Количество реализованной продукции, т	9 500	10 050
Средняя цена реализации, млн р.	10,17	10,54
Себестоимость 1 т, млн р.	9,85	9,98
Прибыль от реализации продукции, млн р.		

Задание 5.4. Используя данные таблицы 40, рассчитайте точку безубыточности в натуральном выражении и определите влияние факторов на ее изменение.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 40. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 40 – Данные для факторного анализа влияния на точку безубыточности организации, млн р.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Сумма условно-постоянных расходов	380	420
Удельные переменные расходы	0,186	0,194
Цена за единицу продукции	0,248	0,280

Задание 5.5. Используя данные таблицы 41, рассчитайте операционный рычаг и определите чувствительность прибыли от реализации продукции к изменению объема реализации продукции.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 41. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 41 – Данные для расчета операционного рычага

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Объем реализации продукции, шт.	1 240	1 420
Цена за единицу продукции, млн р.	0,350	0,410
Себестоимость реализованной продукции, млн р.	400	515
Удельный вес условно-переменных расходов в себестоимости реализованной продукции, %	79,50	75,95

Задание 5.6. Используя данные таблицы 42, определите влияние объема реализации продукции, цены и себестоимости единицы продукции на изменение прибыли от реализации продукции.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 42. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 42 – Исходные данные для решения задания 5.6

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Объем реализации продукции, шт.	980	1 020
Себестоимость единицы продукции, млн р.	0,128	0,135
Цена единицы продукции, млн р.	0,160	0,165

Задание 5.7. Используя данные таблицы 43, оцените влияние условно-переменных расходов на единицу продукции, суммы условно-постоянных расходов и цены изделия на изменение точки безубыточности по организации.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 43. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 43 – Данные для факторного анализа объема продаж, обеспечивающего безубыточную деятельность

Показатели	Прошлый период	Отчетный период
Цена единицы продукции, тыс. р.	6,2	7,1

Окончание таблицы 43

Показатели	Прошлый период	Отчетный период
Условно-переменные расходы на единицу продукции, тыс. р.	4,5	5,3
Сумма условно-постоянных расходов, тыс. р.	340	387
Объем производства, обеспечивающий достижение точки безубыточности, тыс. шт.		

Тема 6. Технология составления и анализ бюджетов организации

План

1. Цель внедрения современных управленческих технологий.
2. Бюджетирование как технология планирования, анализа и контроля денежных средств и финансовых результатов.
3. Функции бюджетирования: экономический прогноз, основа для контроля, средство координации, основа для постановки задачи.
4. Задачи и этапы бюджетирования.
5. Технология составления и контроля операционных бюджетов организации.
6. Технология составления бюджета продаж.
7. Технология составления бюджета производства.
8. Технология составления бюджета производственных запасов.
9. Технология составления бюджета прямых затрат на материалы.
10. Технология составления бюджета производственных накладных расходов.
11. Технология составления бюджета прямых затрат на оплату труда.
12. Технология составления бюджета коммерческих расходов.
13. Технология составления бюджета управленческих расходов.
14. Технология составления и контроля финансовых бюджетов организации.

Задания

Задание 6.1. На основании данных таблицы 44 составьте операционный бюджет организации по месяцам квартала, включающий бюджет продаж, коммерческих расходов, производства продукции, заку-

пок сырья и материальных затрат, прямых затрат на оплату труда, производственных и управленческих расходов.

Таблица 44 – Данные для составления операционного бюджета организации

Показатели	Среднемесячные данные за прошлый год	Первый квартал планируемого года		
		Январь	Февраль	Март
<i>Бюджет продаж продукции</i>				
Объем продаж, всего, т				
В том числе:				
продукции А, т	230	240	220	245
продукции Б, т	120	125	130	140
продукции В, т	175	180	182	184
Цена 1 т, всего, млн р.				
В том числе:				
продукции А, млн р.	0,50	0,50	0,51	0,54
продукции Б, млн р.	0,30	0,31	0,31	0,34
продукции В, млн р.	1,20	1,21	1,21	1,21
<i>Коммерческие расходы</i>				
Уровень в выручке от реализации продукции, %	0,220	0,220	0,230	0,231
<i>Бюджет производства продукции</i>				
Остатки готовой продукции на начало периода, всего, т				
В том числе:				
продукции А, т	20	19	22	22
продукции Б, т	25	24	25	26
продукции В, т	30	32	33	34
Остатки готовой продукции на начало периода, всего, т				
В том числе:				
продукции А, т	19	22	22	23
продукции Б, т	24	25	26	26
продукции В, т	32	33	34	35

Продолжение таблицы 44

Показатели	Среднемесячные данные за прошлый год	Первый квартал планируемого года		
		Январь	Февраль	Март
<i>Бюджет объема закупок сырья и материалов, материальных затрат</i>				
Остатки материалов на начало периода, всего, т				
В том числе:				
материалов X, т	12	11	14	15
материалов Y, т	15	14	15	16
материалов Z, т	13	15	12	11
Остатки материалов на конец периода, всего, т				
В том числе:				
материалов X, т	11	14	15	16
материалов Y, т	14	15	16	15
материалов Z, т	15	12	11	14
Использовано мате- риалов для производ- ства, всего, т				
В том числе:				
материалов X, т	150	190	195	200
материалов Y, т	100	105	105	109
материалов Z, т	110	125	126	131
Средняя закупочная цена за 1 т, всего, млн р.				
В том числе:				
материалов X, млн р.	0,21	0,21	0,22	0,22
материалов Y, млн р.	0,24	0,25	0,25	0,25
материалов Z, млн р.	1,01	1,01	1,02	1,02
<i>Бюджет прямых затрат на оплату труда</i>				
Средние тарифы от объема производства продукции, тыс. р.	0,235	0,245	0,245	0,248
<i>Бюджет производственных накладных расходов</i>				
Условно-постоянные расходы, млн р.	85	96	100	100

Окончание таблицы 44

Показатели	Среднемесячные данные за прошлый год	Первый квартал планируемого года		
		Январь	Февраль	Март
Условно-переменные расходы в % к объему производства	1,12	1,12	1,13	1,13
<i>Бюджет управленческих расходов</i>				
Сумма управленческих расходов, млн р.	21	21	22	23

Задание 6.2. На основании данных таблицы 45 составьте бюджет продаж организации и поступления денежных средств за реализованную продукцию по кварталам планируемого года с использованием прогноза продаж, цен на товары и коэффициентов инкассации. Доля погашения дебиторской задолженности за отгруженную продукцию в текущем квартале составляет 70% объема продаж, оставшиеся 30% оплачивают в следующем квартале.

Таблица 45 – **Бюджет продаж организации и график поступления денежных средств**

Показатели	Квартал				Итого за год
	I	II	III	IV	
Ожидаемый объем продаж, шт.	10 000	30 000	40 000	30 000	
Ожидаемая цена единицы продукции, тыс. р.	20	20	20	20	
Выручка от реализации продукции, млн р.					
Поступление денежных средств на реализованную продукцию, всего, млн р.					
В том числе: остатки дебиторской задолженности на начало года, млн р.	45	–	–	–	45

Окончание таблицы 45

Показатели	Квартал				Итого за год
	I	II	III	IV	
поступление денежных средств от продаж I квартала, млн р.					
поступление денежных средств от продаж II квартала, млн р.					
поступление денежных средств от продаж III квартала, млн р.					
поступление денежных средств от продаж IV квартала, млн р.					
Итого поступление денежных средств, млн р.					

Задание 6.3. На основании данных таблицы 46 составьте бюджет производства продукции исходя из бюджета продаж с учетом необходимой для организации динамики остатков готовых товаров на складе. Планируемый остаток запасов готовой продукции на конец планового квартала составляет 20% объема продаж будущего периода. Запасы готовой продукции на конец года планируются в объеме 3 000 единиц товара.

Таблица 46 – План производства готовой продукции, шт.

Показатели	Квартал				Итого за год
	I	II	III	IV	
Ожидаемый объем продаж	10 000	30 000	40 000	30 000	110 000
Запасы готовой продукции на конец квартала					
Запасы готовой продукции на начало квартала	2 000				
Объем производства продукции					

Задание 6.4. Используя форму таблицы 47, на основании бюджета производства готовой продукции составьте бюджет материальных затрат с графиком погашения кредиторской задолженности поставщикам. Требуемое количество материала на единицу продукции составляет 5 кг, причем 1 кг сырья оценивают на уровне 5 тыс. р. Остаток сырья на конец каждого квартала планируется в объеме 10% потребности будущего периода. Оценка необходимого запаса материала на конец года составляет 7 500 кг.

Оплату поставщику за сырье производят при условии, что доля оплаты за материалы, приобретенные в конкретном квартале, составляет 50% стоимости приобретенного сырья. На оставшиеся 50% сырья поставщик предоставляет отсрочку платежа, которая должна быть погашена в следующем квартале.

Таблица 47 – **Бюджет материальных затрат и график погашения кредиторской задолженности поставщикам**

Показатели	Квартал				Итого за год
	I	II	III	IV	
Объем производства продукции, шт.					
Норматив использования материалов на единицу продукции, кг	5	5	5	5	5
Требуемый объем материалов за период, кг					
Запасы сырья на конец периода, кг					
Запасы сырья на начало периода, кг					
Закупка материалов, кг					
Стоимость закупок, млн р.					
График погашения задолженности поставщикам, всего					
В том числе:					
счета кредиторов на начало периода, млн р.					
оплата материалов на I квартал, млн р.					
оплата материалов на II квартал, млн р.					
оплата материалов на III квартал, млн р.					
оплата материалов на IV квартал, млн р.					
Платежи, всего, млн р.					

Задание 6.5. Используя данные таблицы 48, на основании бюджета производства готовой продукции составьте бюджет расходов на оплату труда основных производственных рабочих. Оплата прямого

труда производится при условии, что затраты труда основного персонала на единицу продукции составляют 0,8 ч. Стоимость 1 ч вместе с начислениями составляет 7,5 тыс. р.

Таблица 48 – **Бюджет расходов на оплату труда основных производственных рабочих**

Показатели	Квартал				Итого за год
	I	II	III	IV	
Объем производства продукции, шт.					
Затраты труда основного персонала на единицу продукции, ч	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Затраты труда на объем производства, ч					
Расценки за 1 час, тыс. р. в час	7,5		7,5	7,5	7,5
Расходы на оплату труда основного персонала					

Задание 6.6. Используя форму таблицы 49, на основании затрат труда основного персонала составьте бюджет производственных накладных затрат. Накладные затраты представлены переменной и постоянной частями. Планирование переменных затрат производят исходя из норматива 2 тыс. р. на 1 ч работы основного персонала. Постоянные накладные затраты оценены на уровне 2 млн р. за квартал, причем из них на амортизацию приходится 1,5 млн р.

Таблица 49 – **Бюджет производственных накладных затрат**

Показатели	Квартал				Итого за год
	I	II	III	IV	
1. Затраты труда на объем производства, ч					
2. Норматив переменных накладных затрат, тыс. р. в час					
3. Переменные накладные расходы, млн р.					
4. Постоянные накладные расходы, млн р.					
5. Итого накладных расходов, млн р.					
6. Амортизация, млн р.					
7. Оплата накладных расходов (стр. 5 – стр. 6), млн р.					
8. Накладные расходы на 1 ч трудозатрат, тыс. р.					

Задание 6.7. Используя данные таблицы 50, на основании ранее составленных бюджетов расходов на оплату труда основного персонала, материальных затрат и производственных накладных затрат определите производственную себестоимость единицы продукции.

Таблица 50 – Расчет себестоимости единицы продукции

Статьи затрат	Количество	Затраты, тыс. р.	Всего
Затраты на единицу продукции, всего			
В том числе:			
материалов, кг	5	5	
затраты основного персонала, ч	0,8	7,5	
накладные затраты, ч	0,8		
Себестоимость единицы продукции			

Задание 6.8. Используя данные таблицы 51, на основании объема проданных товаров составьте бюджет управленческих расходов. Для планирования условно-переменных расходов в качестве базового показателя необходимо использовать норматив переменных затрат на единицу проданной продукции, который составляет 1,8 тыс. р.

Таблица 51 – Бюджет управленческих расходов

Показатели	Квартал				Итого за год
	I	II	III	IV	
Ожидаемый объем продаж, шт.					
Условно-переменные затраты на единицу продукции, тыс. р.					
Сумма условно-переменных расходов, млн р.					
Условно-постоянные расходы, всего, млн р.					
В том числе:					
расходы на оплату труда аппарата управления	125	125	125	125	
отчисления в Фонд социальной защиты населения Республики Беларусь					
расходы на рекламу	10	10	10	10	
налог на недвижимость	–	–	–	6,5	

Тема 7. Управленческий анализ инвестиций

План

1. Цель и задачи инвестиционного анализа.
2. Факторы, влияющие на принятие решений инвестиционного характера.
3. Формализованные и неформализованные методы и критерии принятия решений инвестиционного характера.
4. Ресурсный и денежный подходы к оценке инвестиций.
5. Системы экономической оценки инвестиций.
6. Статические методы оценки инвестиций.
7. Динамические методы оценки инвестиций.
8. Достоинства и недостатки методов экономической оценки инвестиций.
9. Выявление потребности в инвестициях и построение схемы финансовых потоков.
10. Инвестиционный анализ, основанный на дисконтных оценках.

Задания

Задание 7.1. Используя данные таблицы 52, выберите оптимальный вариант вложения средств организацией с позиции его будущей стоимости.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 52. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 52 – Данные для оценки варианта оптимального вложения средств

Показатели	Первый вариант	Второй вариант
Стоимость капитала, млн р.	9 650	9 650
Годовая процентная ставка, всего, %		
В том числе:		
первые три года	18	20
последующие года	16	
Срок действия депозита, лет	5	3
Период капитализации процентов	Полугодие	Квартал
Нарращенная стоимость капитала, млн р.		

Задание 7.2. Оцените эффективность двух инвестиционных проектов. Оцените чистую текущую стоимость, срок окупаемости и индекс

доходности по данным таблицы 53. Выберите оптимальный вариант инвестиционного проекта.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 53. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 53 – Данные для оценки эффективности инвестиционных проектов

Показатели	Первый проект	Второй проект
Инвестиционные расходы, млн р.	153 890	210 100
Срок инвестиций, лет	4	5
Поступления денежных средств, всего, млн р.		
В том числе:		
за 1-й год	31 378	94 540
за 2-й год	53 534	72 525
за 3-й год	41 378	53 824
за 4-й год	88 600	31 010
за 5-й год	–	35 761
Ставка дисконтирования, %	8	9
Чистая текущая стоимость, млн р.		
Индекс рентабельности инвестиций		
Дисконтированный срок окупаемости инвестиций, лет		

Задание 7.3. На основании данных таблицы 54 определите наиболее оптимальный вариант инвестиционного проекта для организации, используя чистую текущую стоимость. Первоначальные инвестиционные затраты по проекту составляют 30 000 млн р.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 54. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 54 – Данные для расчета чистой текущей стоимости

Год	Проект А			Проект Б		
	Поступления, млн р.	Ставка дисконта, %	Текущая стоимость поступлений, млн р.	Поступления, млн р.	Ставка дисконта, %	Текущая стоимость поступлений, млн р.
1-й	14 500	22		19 852	19	
2-й	17 620	18		16 523	17	
3-й	19 570	18		15 633	17	
Итого		–			–	

Задание 7.4. Чистые денежные потоки организации по проекту приобретения новой компьютерной техники по годам включают:

- выплату на настоящий момент (первоначальные затраты – отток денежных средств) – 30 000 усл. ед.;
- поступление за 1-й год (чистый приток) – 11 000 усл. ед.;
- поступление за 2-й год (чистый приток) – 15 000 усл. ед.;
- поступление за 3-й год (чистый приток) – 15 000 усл. ед.

Стоимость капитала фирмы составляет 15% годовых. Рассчитайте чистую приведенную стоимость проекта при ставке дисконтирования 17%. На основании внутренней нормы прибыли определите, приемлем ли проект.

Результаты расчетов оформите в виде самостоятельно разработанной таблицы. Сделайте обоснованные выводы.

Задание 7.5. Консервный комбинат построил и ввел в эксплуатацию цех по выработке овощных консервов. Рассчитайте показатели экономической эффективности капитальных вложений (срок окупаемости и коэффициент эффективности) на основании следующих данных:

- годовая мощность цеха – 19 600 т;
- средняя цена 1 т – 210 млн р.;
- полная себестоимость 1 т – 190 млн р.;
- фактическая стоимость цеха – 4 000 млрд р.

Сравните достигнутые показатели с проектными (проектный срок окупаемости капиталовложений – 10,5 года, коэффициент эффективности – 0,095).

Задание 7.6. Рассчитайте экономический эффект от досрочного ввода в эксплуатацию производственного корпуса консервного комбината (срок окупаемости и коэффициент эффективности капитальных вложений). Нормативный срок строительства – 3 года 9 месяцев. Фактический срок строительства – 3 года 6 месяцев. Прибыль от годового объема реализации продукции по проекту – 500 млн р. Сметная стоимость объекта – 41 000 млн р.

Задание 7.7. Используя данные таблицы 55, определите наиболее оптимальный вариант инвестиционного проекта для организации исходя из срока его окупаемости.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 55. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 55 – Данные для оценки оптимальности инвестиционных проектов

Показатели	Первый проект	Второй проект
Срок инвестиций, лет	3	4
Инвестиционные расходы, млн р.	88 560	102 600
Предполагаемые поступления, всего, млн р.	104 880	111 640
В том числе:		
в 1-й год, %	25,0	40,6
во 2-й год, %	20,7	38,1
в 3-й год, %	18,3	15,4
в 4-й год, %	36,0	5,9

Задание 7.8. Используя данные таблицы 56, определите средневзвешенные затраты открытого акционерного общества на выпуск простых акций.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы 56. Сделайте обоснованные выводы.

Таблица 56 – Данные для оценки стоимости акций

Выпуск акций	Стоимость, тыс. р.	Структура выпуска, %	Цена акции, %	Средневзвешенная цена акции, %
Основной	4 520		13,2	
Второй	2 910		8,4	
Третий	950		12,0	
Итого		100		

Задание 7.9. Определите размер лизинговой оплаты и цену лизинговых услуг в соответствии со следующими условиями договора:

- стоимость лизингового объекта – 200 000 млн р.;
- срок лизингового договора – 4 года;
- процентная ставка – 15%;
- оплата производится ежегодно равными частями.

По результатам расчетов сделайте выводы.

Задание 7.10. Определите размер лизинговой оплаты и цену лизинговых услуг в соответствии со следующими условиями договора:

- стоимость лизингового объекта – 34 560 млн р.;
- срок лизингового договора – 3 года;

- процентная ставка – 23%;
- оплата производится ежегодно равными частями.

По результатам расчетов сделайте выводы.

Задание 7.11. Определите наилучший вариант вложения денег в сумме 50 000 тыс. р. при следующих условиях:

- под сложную ставку процентов в размере 19% годовых при ежегодном исчислении сроком на 6,5 года;
- под сложную ставку процентов в размере 20% годовых при ежеквартальном исчислении сроком на 4,5 года.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Вахрушина, М. А. Управленческий анализ : учеб. пособие / М. А. Вахрушина. – М. : Омега-Л, 2008. – 399 с.

Вахрушина, М. А. Управленческий анализ. Выбор оптимального решения / М. А. Вахрушина. – М. : Омега-Л, 2004. – 432 с.

Воронова, Е. Ю. Управленческий учет : учеб. / Е. Ю. Воронова. – М. : Юрайт, 2012. – 551 с.

Казакова, Н. А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности : учеб. / Н. А. Казакова. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 261 с.

Когденко, В. Г. Методология и методика экономического анализа в системе управления коммерческой организацией : моногр. / В. Г. Когденко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 543 с.

Когденко, В. Г. Экономический анализ : электрон. учеб. курс [Электронный ресурс] / В. Г. Когденко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Маркарьян, Э. А. Экономический анализ хозяйственной деятельности : электрон. учеб. курс [Электронный ресурс] / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко, С. Э. Маркарьян. – М. : КноРус, 2011. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Маркарьян, Э. А. Управленческий анализ в отраслях : учеб. пособие / Э. А. Маркарьян. – М. : МарТ, 2004. – 352 с.

Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 288 с.

Пласкова, Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ : учеб. / Н. С. Пласкова. – М. : Эксмо, 2010. – 640 с.

Попова, Л. В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга : учеб. пособие / Л. В. Попова, Т. А. Головина, И. А. Маслова. – М. : Дело и сервис, 2006. – 272 с.

Рыжова, И. О. Функционально-стоимостный анализ в решении управленческих задач по сокращению издержек : учеб. пособие / И. О. Рыжова. – М. : РИОР, 2013. – 224 с.

Соловьева, О. В. Управленческий анализ в отраслях : учеб. пособие / О. В. Соловьева. – М. : Экономистъ, 2006. – 283 с.

Тимченко, Т. Н. Системный анализ в управлении : учеб. пособие / Т. Н. Тимченко. – М. : РИОР, 2012. – 161 с.

Шадрина, Г. В. Комплексный экономический анализ организации : учеб. пособие / Г. В. Шадрина, С. Р. Богомолец, И. В. Косорукова. – М. : Академ. проект, 2005. – 288 с.

Финансовый менеджмент: проблемы и решения : учеб. / под ред. А. З. Бобылевой. – М. : Юрайт, 2011. – 903 с.

Экономический анализ : учеб. / под ред. Л. Т. Гиляровской. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 615 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – **Виды рисков и их влияние на основные показатели деятельности организации**

Вид риска	Отрицательное воздействие
Неустойчивость спроса	Падение спроса и цен на производимую продукцию
Появление альтернативного продукта	Снижение спроса на готовую продукцию
Снижение цен конкурентов	Падение цен на готовую продукцию
Увеличение объема продаж у конкурентов	Уменьшение объема продаж или снижение цен
Рост налоговой нагрузки	Уменьшение чистой прибыли
Падение платежеспособности потребителей	Падение объема продаж
Рост цен на сырье, материалы, рост транспортных тарифов	Рост себестоимости продукции и уменьшение прибыли от реализации
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив поставки материалов	Рост себестоимости и уменьшение прибыли от реализации продукции в случае роста цен на сырье и материалы
Недостаток собственных оборотных средств	Увеличение банковских кредитов, сокращение объема продаж и неспособность своевременно обеспечить погашение задолженности перед кредиторами

Таблица А.2 – Показатели оценки технического состояния и движения основных средств

Показатели	Методика расчета	Экономическое содержание
Коэффициент обновления	Отношение поступившей суммы основных средств к их стоимости на конец отчетного периода	Характеризует долю новых основных средств в составе всех основных средств на конец периода. При проведении анализа необходимо сравнить коэффициент обновления по активной части с коэффициентом обновления по всем основным средствам и выяснить, за счет какой части основных средств в большей степени происходит ее обновление
Коэффициент интенсивности обновления	Отношение выбывшей суммы основных средств к сумме их поступления за период	Характеризует величину выбывших средств на единицу вновь вводимых объектов, т. е. количество выбывающих устаревших объектов в результате введения новых. Раскрывает темп технического прогресса. Его увеличение свидетельствует о сокращении сроков эксплуатации средств, ликвидации устаревших объектов
Темп поступления	Отношение разности между поступлением и выбытием основных средств к их стоимости на начало отчетного периода	Характеризует долю в стоимости основных средств на начало периода, направленную на покрытие выбытия основных средств за период
Коэффициент выбытия	Отношение выбывшей суммы основных средств к их стоимости на начало отчетного периода	Характеризует долю выбывших основных средств в общей стоимости основных средств на начало периода
Средний возраст оборудования	Сумма произведения середины интервала i -й группы оборудования и удельного веса оборудования i -й группы в общей сумме оборудования (по средней взвешенной). Середина интервала i -й группы оборудования определяется как средняя арифметическая суммы верхней и нижней границы интервала группы	Характеризует средний возраст использованного в производственной деятельности оборудования

Таблица А.3 – Шкала оценки технического состояния машин и оборудования

Оценка состояния	Характеристика технического состояния	Степень изношенности, %
Новое	Новое установленное оборудование, находящееся в отличном состоянии	До 5
Очень хорошее	Практически новое оборудование, бывшее в недолгой эксплуатации и не требующее ремонта или замены каких-либо частей	До 15
Хорошее	Бывшее в эксплуатации оборудование, полностью отремонтированное или реконструированное, в хорошем состоянии	16–35
Удовлетворительное	Бывшее в эксплуатации оборудование, требующее некоторого ремонта или замены отдельных мелких частей или деталей	36–60
Условно пригодное	Бывшее в эксплуатации оборудование в состоянии, пригодном для эксплуатации, но требующее значительного ремонта или замены главных частей	61–80
Неудовлетворительное	Бывшее в эксплуатации оборудование, требующее капитального ремонта и замены основных агрегатов	81–90
Негодное к применению (лом)	Оборудование, в отношении которого нет уверенности продажи, кроме как по стоимости основных материалов, которые возможно извлечь	91–100

Таблица А.4 – Показатели оценки использования оборудования

Показатели	Характеристика
Наличное оборудование	Относится все имеющееся в организации оборудование независимо от того, где оно находится (в цехах, на складе) и в каком состоянии
Установленное оборудование	Относится смонтированное и подготовленное к работе оборудование, находящееся в цехах, причем часть установленного оборудования может быть в резерве, на консервации, в плановом ремонте, на модернизации

Окончание таблицы А.4

Показатели	Характеристика
Действующее оборудование	Фактически работающее в отчетном периоде оборудование независимо от продолжительности
Коэффициент использования парка наличного оборудования	Отношение количества действующего оборудования к числу наличного оборудования
Коэффициент использования парка установленного оборудования	Отношение количества действующего оборудования к числу установленного оборудования
Коэффициент использования оборудования, сданного в эксплуатацию	Отношение количества установленного оборудования к числу наличного оборудования

Таблица А.5 – Показатели оценки использования производственной мощности и фонда рабочего времени оборудования

Показатели	Характеристика
Производственная мощность	Возможный выпуск продукции при достигнутом или намеченном уровне техники, технологии и организации производства
<i>Показатели оценки степени использования производственных мощностей</i>	
Общий коэффициент	Отношение фактического (планового) объема производства к среднегодовой производственной мощности организации
Интенсивный коэффициент (по производительности)	Отношение среднесуточного объема производства к среднесуточной производственной мощности организации
Экстенсивный коэффициент (по времени)	Отношение фактического (планового) фонда рабочего времени к расчетному фонду рабочего времени при определении производственной мощности предприятия
<i>Показатели фонда рабочего времени</i>	
Календарный фонд времени	Максимально возможное время работы оборудования (количество календарных дней в отчетном периоде умножается на 24 ч и на количество единиц установленного оборудования)
Режимный фонд времени	Определяется как произведение количества единиц установленного оборудования и количества рабочих дней отчетного периода, а также количества часов ежедневной работы с учетом коэффициента сменности

Окончание таблицы А.5

Показатели	Характеристика
Плановый (эффективный)	Время работы оборудования по плану (отличается от режимного временем нахождения оборудования в плановом ремонте и на модернизации)
Фактический фонд отработанного времени	Отличается от планового фонда на время внеплановых простоев
Коэффициент экстенсивности	Отношение фактически отработанного времени к фондам времени (календарному, режимному, плановому). Характеризует использование оборудования во времени
Общий коэффициент экстенсивности	Определяется как среднеарифметическое всех коэффициентов экстенсивного использования оборудования
Интенсивное использование оборудования	Характеризуется показателями выпуска продукции за 1 машино-час (или на 1 р.), т. е. его производительностью. Коэффициент интенсивной нагрузки оборудования определяется как отношение фактической средней часовой выработки единицы оборудования к плановой средней часовой выработке единицы оборудования
Коэффициент интегральной нагрузки	Произведение коэффициентов экстенсивной и интенсивной загрузки

Таблица А.6 – Показатели баланса рабочего времени

Показатели	Характеристика (порядок расчета)
Календарный фонд рабочего времени	Все календарные дни (365)
Номинальный фонд рабочего времени	Календарный фонд за вычетом выходных и праздничных дней
Явочный фонд рабочего времени	Номинальный фонд за вычетом неявок
Эффективный (полезный) фонд рабочего времени	<i>Явочный фонд · (Номинальная продолжительность рабочего времени – Время внутрисменных простоев и перерывов в работе)</i>

Таблица А.7 – Показатели оценки материальных ресурсов организации

Показатели	Характеристика
<i>Показатели оценки степени обеспечения организации материальными ресурсами</i>	
Коэффициент обеспечения по заключенным договорам на поставку	Отношение суммы покрытия потребности из внутренних источников и планового объема поставок в соответствии с заключенными договорами на поставку к плановой потребности

Окончание таблицы А.7

Показатели	Характеристика
Коэффициент обеспечения по фактическому выполнению договоров на поставку	Отношение суммы покрытия потребности из внутренних источников и фактического объема поставок из внешних источников к плановой потребности
<i>Показатели оценки эффективности договорной работы организации в прошедшем периоде</i>	
Коэффициент удовлетворения заявок	Отношение количества заключенных договоров к количеству заявок на заключение договоров
Коэффициент выполнения договоров	Отношение количества выполненных договоров к количеству заключенных договоров
Коэффициент качества поставок	Отношение количества качественно выполненных договоров к количеству выполненных договоров
Сводный коэффициент организации внешних поставок	Отношение количества качественно выполненных договоров к количеству заявок на заключение договоров
<i>Показатели оценки анализа удовлетворения планов производства продукции в поставках материальных ресурсов со стороны</i>	
Коэффициент обеспеченности плана производства поставками со стороны	Отношение стоимости сырья и материалов по заключенным договорам к плановой потребности
Коэффициент обеспечения по фактическому выполнению договоров на поставку	Отношение стоимости фактически поставленных материальных ресурсов к плановой потребности
Обеспеченность организации материальными ресурсами в днях	Отношение запасов <i>i</i> -го вида материальных ресурсов в натуральной или стоимостной оценке к среднему дневному расходу <i>i</i> -го вида материальных ресурсов в тех же единицах измерения
Средний дневной расход каждого вида материалов	Отношение суммарного расхода <i>i</i> -го вида материальных ресурсов за анализируемый период к количеству календарных дней
Коэффициент оборачиваемости материальных ресурсов	Отношение потребления материальных ресурсов за период (материальных затрат) к среднему остатку запасов материалов
Период обращения средств, вложенных в запасы сырья и материалов	Отношение среднего остатка материалов к однодневному их расходу за период
Материалоотдача	Отношение объема производства продукции к сумме материальных затрат
Материалоемкость	Отношение материальных затрат к объему производства продукции
Условная экономия (перерасход) материальных ресурсов	Разность между расходом материальных ресурсов в отчетном периоде и расходом в базисном периоде, умноженном на темп роста выпуска продукции

Таблица А.8 – Показатели наращивания стоимости вклада

Показатели	Формула расчета
Наращение стоимости капитала, если ставка начисления процентов меняется в периоде и капитализация процентов происходит несколько раз в год	$S = P \left(1 + \frac{q_1}{m} \right)^{nm} \cdot \left(1 + \frac{q_2}{m} \right)^{nm},$ <p>где S – наращенная стоимость вклада, млн р.; P – первоначальная сумма вклада (инвестиций), млн р.; q_1, q_2 – годовые процентные ставки в десятичных дробях, %; m – количество периодов начисления процентов в году; n – срок в годах</p>
Наращение стоимости капитала, если проценты начисляются дробное число лет	$S = P \left(1 + i \right)^{n_A} \cdot \left(1 + i \cdot n_B \right),$ <p>где n_A – целое число лет; n_B – дробное число лет; i – ставка процентов</p>

Таблица А.9 – Динамические методы оценки эффективности инвестиций

Показатели	Формула расчета
Метод чистой приведенной (текущей) стоимости (NPV)	$NPV = \frac{P_1}{(1+E)^1} + \frac{P_2}{(1+E)^2} + \dots + \frac{P_t}{(1+E)^t} - K,$ <p>где P – годовой чистый поток реальных денег (поступление денежных средств, денежный поток) в t-м году, млн р.; t – периоды реализации инвестиционного проекта, включая этап строительства ($t = 0, 1, 2, \dots, T$); E – ставка дисконтирования (желаемая норма прибыли, рентабельности); K – инвестиционные расходы, стоимость объекта инвестиций, млн р.</p>
Метод расчета внутренней нормы прибыли на инвестиции (IRR)	$IRR = E_1 + \frac{\Pi_3(E_2 - E_1)}{\Pi_3 + O_3},$ <p>где E_1 – низкая ставка дисконтирования; Π_3 – положительное значение NPV при низкой ставке дисконтирования E_1; E_2 – высокая ставка дисконтирования (E_1 и E_2 не должны отличаться более чем на один или два процентных пункта); O_3 – отрицательное значение NPV при высокой ставке дисконтирования E_2 (Π_3 и O_3 имеют положительное значение)</p>

Окончание таблицы А.9

Показатели	Формула расчета
<p>Метод рентабельности инвестиций (индекс доходности дисконтированных инвестиций) (<i>PI</i>)</p>	$PI = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{(1+r)^i} \div I_0$ <p style="text-align: center;">или</p> $PI = \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+k)^j},$ <p>где P_i – годовые денежные потоки, генерируемые первоначальной инвестицией в течение n лет, млн р.; r – норма дисконта (ставка дисконтирования); I_0 – размер инвестированного капитала, если проект предполагает разовые инвестиции в начале проекта; I_j – размер инвестиций, если проект предполагает не разовую инвестицию, а последовательное инвестирование финансовых ресурсов в течение m лет, млн р.; k – предполагаемый средний уровень инфляции</p>

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Планы практических занятий, задания	5
Тема 1. Содержание управленческого анализа и его роль в информационном обеспечении менеджмента.....	5
Тема 2. Управленческий анализ маркетинговой политики организа- ции	7
Тема 3. Управленческий анализ бизнес-процессов организации	13
Тема 4. Управленческий анализ затрат и себестоимости продукции	23
Тема 5. Управленческий анализ финансовых результатов и риска потери прибыли (угроз возникновения убытков)	29
Тема 6. Технология составления и анализ бюджетов организации	33
Тема 7. Управленческий анализ инвестиций	41
Список рекомендуемой литературы	46
Приложение А	47

Учебное издание

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ
АНАЛИЗ**

**Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования II степени**

Авторы-составители:

Толкачева Елена Георгиевна
Винокурова Татьяна Петровна

Редактор Ю. Г. Старовойтова

Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 03.09.15. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 3,25. Уч.-изд. л. 3,20. Тираж 55 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра банковского дела, анализа и аудита

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ
АНАЛИЗ**

**Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования II степени**

Гомель 2015