



Федеральное агентство по рыболовству  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»  
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств  
(приложение к рабочей программе дисциплины)  
**«УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»**

основной профессиональной образовательной программы магистратуры  
по направлению подготовки

**38.04.01 ЭКОНОМИКА**  
Профиль программы  
**«БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ»**

ИНСТИТУТ  
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления  
кафедра экономики и финансов

## 1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>ПК-1: Способен анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов;</p> <p>ПК-5: Способен провести внутреннюю аудиторскую проверку и (или) выполнение консультационного проекта самостоятельно или в составе группы</p>	<p>ПК-1.2: Дает оценку результатов и эффективности финансово-хозяйственной деятельности организаций различных организационно-правовых форм хозяйствования на основе комплексного анализа;</p> <p>ПК-5.1: Проводит внутреннюю аудиторскую проверку самостоятельно или в составе группы, определяет эффективность деятельности организации (подразделений)</p>	<p>Управленческий анализ</p>	<p><u>Знать:</u> специфику проведения управленческого анализа предпринимательской деятельности с учетом целей и задач, поставленных перед бизнес-аналитиком, в том числе используя международные принципы и стандарты; источники внутренней организационной, макроэкономической, региональной и отраслевой финансовой информации, а также методы обеспечения сопоставимости, консолидации, обработки и использования; государственные, межведомственные, отраслевые, корпоративные методики экономического анализа с учетом специфики хозяйствующего субъекта и обособленного направления аналитической работы; особенности и области применения бухгалтерских, статистических, экономико-математических и качественных методов анализа; как использовать результаты управленческого анализа и диагностики предпринимательской деятельности.</p> <p><u>Уметь:</u> проводить самостоятельные исследования в соответствии с поставленной задачей и представлять их результаты в виде статьи или доклада; анализировать финансовую и управленческую отчетность хозяйствующих субъектов и делать на ее основе предварительные выводы об эффективности предпринимательской</p>

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
			<p>деятельности; оценивать информативность и достоверность аналитической информации; агрегировать и преобразовывать информацию хозяйствующих субъектов с целью повышения ее информативности; составлять аналитические таблицы, графики и диаграммы, позволяющие представить аналитическую информацию, а также полученные результаты в наглядном виде, удобном для их правильной и быстрой оценки; применять пользовательские программы для проведения анализа предпринимательской деятельности; профессионально интерпретировать результаты анализа предпринимательской деятельности, оформлять аналитические выводы и обосновывать рекомендации для целей повышения эффективности управления.</p> <p><u>Владеть:</u> навыками индивидуальной исследовательской работы в области совершенствования постановки и методов управленческого анализа и диагностики предпринимательской деятельности; методикой и методологией проведения научных исследований в профессиональной сфере с применением инструментальных средств бизнес-аналитики и диагностики предпринимательской деятельности; навыками профессионального формирования информационной базы и использования всех доступных источников информации о внутренней и внешней среде предпринимательской деятельности; навыками выбора</p>

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
			наиболее эффективных методов и подходов для проведения управленческого анализа предпринимательской деятельности и оценки альтернативных вариантов обоснования развития бизнеса; навыками проведения аналитических процедур и обобщения в своей будущей научной или практической деятельности.

## **2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания к практическим занятиям;
- задания по контрольным работам.

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, относятся:

- вопросы для проведения промежуточной аттестации (экзамен) по дисциплине.

## **3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

3.1 Тестовые задания используются для оценки освоения тем дисциплины студентами всех форм обучения (Приложение № 1). Тестирование проводится как форма самостоятельной работы студентов всех форм обучения.

Тестовое задание предусматривает выбор правильного ответа (или нескольких вариантов ответа) на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа.

Тестирование производится методом случайной выборки (20 вопросов в итоговом тестовом задании) в системе тестирования «INDIGO», в любое время суток. Оценка по

результатам тестирования зависит от уровня освоения студентом дисциплины и соответствует следующему диапазону (%):

- от 0 до 55 – неудовлетворительно;
- от 56 до 70 – удовлетворительно;
- от 71 до 85 – хорошо;
- от 86 до 100 – отлично.

Положительная оценка выставляется студенту при получении от 56 до 100% верных ответов.

3.2 В приложении № 2 приведены типовые задания для проведения практических занятий, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть выполняется в процессе самостоятельной работы.

Оценка результатов выполнения задания по каждому практическому занятию производится при представлении студентом решения задачи и на основании ответов студента на вопросы по тематике практического задания.

Положительная оценка по ним ставится при выполнении студентом задания и защиты у преподавателя, ведущего практические занятия. Неудовлетворительная оценка выставляется, если студент не выполнил предусмотренные рабочей программой дисциплины практические задания.

В приложении № 3 приведены типовые задания по контрольным работам для студентов заочной формы обучения. Контрольная работа предполагает раскрытие теоретических вопросов по дисциплине, а также решение задач по вариантам.

Контрольная работа сдается путем прикрепления в ЭИОС КГТУ в соответствующую рубрику, созданную преподавателем по данной дисциплине. Срок сдачи: не позднее начала зачетно-экзаменационной сессии, установленной графиком учебного процесса.

По результатам проверки контрольной работы выставляется оценка. Работа положительно оценивается при условии соблюдения требований задания на ее выполнение. В том случае, если работа не отвечает предъявляемым требованиям (не раскрыты теоретические вопросы или отдельные вопросы плана, использовано менее пяти литературных источников по каждому вопросу, изложение материала поверхностно, отсутствуют выводы, не решена задача), то она возвращается автору на доработку. Студент должен переделать работу с учетом замечаний и предоставить для проверки новый вариант.

Критерии оценивания контрольной работы приведены ниже в таблице 2.

Таблица 2 – Критерии оценивания контрольной работы

Форма контроля	Критерии	
	«зачтено»	«не зачтено»
Контрольная работа	Показано умение применять полученные теоретические знания, глубокое и творческое овладение основной и дополнительной литературой; материал изложен грамотно, аргументированно и логически стройно; показано умение теоретически обосновывать изложенные положения; практическая часть выполнена в полном объеме; соблюдены требования к оформлению контрольной работы	Выставляется в случаях, когда не выполнены условия, позволяющие поставить оценку «зачтено»

#### 4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам проведенного тестирования;
- получившие положительную оценку по результатам работы в текущем семестре на семинарских и практических занятиях;
- получившие положительную оценку по контрольной работе (для студентов заочной формы обучения).

4.2 В приложении № 4 приведены вопросы для проведения промежуточной аттестации (экзамен) по дисциплине.

4.3 Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня освоения студентом магистратуры тем дисциплины.

Критерии оценивания экзамена по дисциплине:

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 - балльную (процентную) систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (табл. 3).

Таблица 3 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок  Критерий	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>0-40%</b>	<b>41-60%</b>	<b>61-80 %</b>	<b>81-100 %</b>
	<b>«неудовлетворительно»</b>	<b>«удовлетворительно»</b>	<b>«хорошо»</b>	<b>«отлично»</b>
	<b>«не зачтено»</b>	<b>«зачтено»</b>		
<b>1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
<b>2. Работа с информацией</b>	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
<b>3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта</b>	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
<b>4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач</b>	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках

Система оценок  Критерий	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>0-40%</b>	<b>41-60%</b>	<b>61-80 %</b>	<b>81-100 %</b>
	<b>«неудовлетворительно»</b>	<b>«удовлетворительно»</b>	<b>«хорошо»</b>	<b>«отлично»</b>
	<b>«не зачтено»</b>	<b>«зачтено»</b>		
	алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	алгоритмом	алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	поставленной задачи

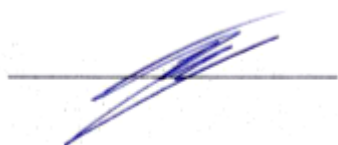


## **5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ**

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине представляет собой приложение к рабочей программе дисциплины «Управленческий анализ» основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению 38.04.01 Экономика (профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»).

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры экономики и финансов (протокол № 6 от 26.04.2022 г.)

Заведующий кафедрой



А.Г. Мнаçаканян

## **ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»**

### **ВАРИАНТ 1**

1. Управленческий анализ является:

1. частью финансовой системы организации
2. системой управления хозяйственной деятельностью организации
3. частью управленческого учета в организации
4. видом экономического анализа и системой подготовки информации для принятия управленческих решений

2. Управленческий анализ ориентирован:

1. на дирекцию, бухгалтерию, акционеров
2. на акционеров и инвесторов
3. на поставщиков организации
4. на различные государственные службы

3. Предмет экономического анализа - это:

1. совокупность анализируемых экономических процессов, причинно-следственных связей и методов их исследования
2. основные экономические результаты хозяйственной деятельности
3. процесс исследования финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности хозяйствующего субъекта
4. Все субъекты анализа, которые используют только данные публичной финансовой отчетности о деятельности организации

4. Управленческий анализ предусматривает изучение:

1. социальных условий
2. экономической стороны производства
3. технической стороны производства
4. всего перечисленного выше

5. Логистический анализ - это:

1. анализ доходов и расходов
2. анализ движения товарных потоков
3. анализ маневренности организации
4. анализ автономной работы

6. При стохастическом анализе связь между факторами и результатами:

1. прямо пропорциональна
2. обратно пропорциональна
3. вероятностная
4. прямая

7. Сущность метода "элиминирования" заключается:

1. в распределении совокупности показателей в порядке убывания
2. в распределении совокупности показателей в порядке возрастания

3. в расчете влияния каждого фактора в отдельности
  4. в обосновании одновременного влияния всех факторов на анализируемый показатель
8. Факторный анализ раскрывает:
1. структуру финансовых результатов
  2. коммерческую тайну организации
  3. влияние отдельных факторов на результативный показатель деятельности организации
  4. качественные изменения показателей конкурентов
9. Назначение управленческого анализа заключается:
1. в поиске невыполненных решений
  2. в компьютеризации
  3. в выявлении недостатков, поиске резервов
  4. в стандартизации
10. Содержанием управленческого анализа является:
1. исследование социальных проблем
  2. постановка управленческого учета
  3. поиск ресурсов организации
  4. принятие оптимальных экономических решений
11. Анализ экономических показателей начинают:
1. с определения динамики показателя
  2. с определения динамики главных факторов
  3. с выявления количественного влияния главных факторов
  4. со структуры показателя
12. Способ цепных подстановок в анализе относится:
1. к способам стохастического факторного анализа
  2. к методам оптимизационного решения экономических задач
  3. к логическим способам обработки информации
  4. к способам детерминированного факторного анализа
13. Анализ относительных показателей - это:
1. сравнение выбранной позиции отчетности с предыдущим периодом
  2. выявление влияния некоторой позиции отчетности на результат в целом
  3. сравнение межхозяйственных показателей фирм отрасли
  4. расчет отношений между отдельными позициями отчета
14. К способам детерминированного факторного анализа относят:
1. теорию игр
  2. исследование операций
  3. логарифмический способ
  4. дисперсионный способ
15. При использовании способа цепных подстановок:
1. последовательность нахождения влияния факторов имеет значение
  2. большая часть неразложимого остатка приходится на последний качественный фактор
  3. ошибка вычислений (неразложимый остаток) распределяется между факторами поровну
  4. последовательность нахождения влияния факторов не имеет значения

16. Использование метода абсолютных разниц предполагает для определения влияния величины качественного фактора умножение:

1. прироста величины количественного фактора на базисную величину качественного фактора
2. количественного фактора на качественный фактор
3. прироста величины качественного фактора на отчетную величину количественного фактора
4. прироста величины качественного фактора на базисную величину количественного фактора

17. Способ цепных подстановок в анализе основан на приеме:

1. обоснования одновременного влияния всех факторов на анализируемый показатель
2. последовательного выделения влияния одного фактора и исключения остальных
3. попарного сравнения факторов, влияющих на анализируемый показатель
4. сравнение фактических значений факторов с их базисными значениями

18. Количество промежуточных расчетов в способе цепных подстановок равно:

1. количеству факторов в модели
2. на единицу меньше, чем количество факторов в модели
3. количеству моделей
4. на единицу больше, чем количество факторов в модели

19. Способ анализа, основанный на равенстве двух сторон изучаемого показателя, называется:

1. балансовым
2. графическим
3. индексным
4. способом элиминирования

20. Излишние товарные запасы, превышающие оптимальный уровень, не приводят:

1. к увеличению оборачиваемости товарных запасов
2. к замедлению оборачиваемости капитала
3. к снижению рентабельности оборота и капитала
4. к замораживанию капитала в товарных запасах

## **ВАРИАНТ 2**

1. Увеличение объема продаж и прибыли организации обусловлены:

1. нерациональной инвестиционной политикой
2. снижением доли заемного капитала
3. сужением рынков сбыта
4. правильностью выбора ценовой политики и расширением рынков сбыта

2. Метод учета себестоимости продукции – это:

1. калькуляция
2. инвентаризация
3. смета
4. технологическая документация

3. Объектами анализа себестоимости продукции являются:

1. трудоемкость
  2. фондоемкость
  3. затраты на рубль товарной продукции
  4. объем продаж
4. Ускорение товарооборачиваемости при прочих равных условиях:
1. приводит к снижению объема продаж
  2. не приводит к увеличению объема продаж
  3. приводит к увеличению объема продаж
  4. не влияет на изменение объема продаж
5. Уменьшая остатки нерезализованной продукции на конец отчетного периода, организация увеличивает:
1. объем выпуска продукции за отчетный период
  2. объем реализованной продукции за отчетный период
  3. остатки готовой продукции на начало периода, следующего за отчетным
  4. остатки готовой продукции на начало отчетного периода
6. Если себестоимость продаж в отчетном периоде увеличилась по сравнению с базисным периодом, как изменится прибыль от продаж, при прочих равных условиях:
1. увеличится на эту же сумму
  2. уменьшится на эту же сумму
  3. определить невозможно
  4. никак не изменится
7. Экономия или перерасход по себестоимости продукции зависят:
1. от объема продаж
  2. от цены за 1 единицу выпускаемой продукции
  3. от объема выпуска продукции
  4. от остатков готовой продукции на складе
8. Маржинальный анализ позволяет определить оптимальное соотношение:
1. между себестоимостью и прибылью
  2. между переменными и постоянными затратами
  3. между переменными затратами, ценой и объемом продаж
  4. между фондом оплаты труда и численностью рабочих
9. Анализ рентабельности продаж проводится путем:
1. факторного анализа отношения прибыли от продаж и себестоимости продаж
  2. факторного анализа отношения чистой прибыли и величины собственного капитала
  3. сопоставления результатов от продаж и издержек производства
  4. сопоставления валовой прибыли и общего объема продаж
10. Фактор "выпуск продукции" и показатель "выручка от продаж":
1. находятся в обратной зависимости
  2. не связаны друг с другом
  3. находятся в зависимости от товарной продукции
  4. находятся в прямой зависимости
11. Из нижеперечисленных расходов постоянными расходами являются:

1. материалы, используемые при производстве продукции
  2. арендная плата за производственные площади
  3. заработная плата рабочих сборочной линии
  4. амортизационные отчисления на производственное оборудование
12. Для анализа использования материальных ресурсов в производстве используется:
1. норма расхода материальных ресурсов на 1 единицу продукции
  2. остатки материальных ресурсов на складе
  3. увеличение объема продаж
  4. норма времени на производство 1 единицы продукции
13. Определите сумму прибыли от продаж, если объем продаж в стоимостном выражении – 234 567 руб.; себестоимость единицы проданной продукции – 27 руб.; реализовано – 6 750 единиц продукции:
1. 45 346 руб.
  2. 2 348 939 руб.
  3. 61 458 руб.
  4. 52 317 руб.
14. Определите ожидаемую рентабельность активов, если общая стоимость активов – 35 000 450 руб.; желаемая величина прибыли – 19500000 руб.:
1. 20,1 %
  2. 179 %
  3. 56,7 %
  4. 120,1
15. К прямым затратам относятся:
1. затраты на содержание основных средств
  2. коммерческие расходы
  3. управленческие расходы
  4. заработная плата производственных рабочих
16. К постоянным расходам относятся:
1. сырье и материалы
  2. дополнительная заработная плата рабочих
  3. затраты на электроэнергию
  4. заработная плата административно-управленческого аппарата
17. Косвенные расходы – это:
1. затраты на содержание оборудования
  2. затраты на материалы
  3. затраты на полуфабрикаты
  4. заработная плата производственных рабочих
18. Маржинальный доход рассчитывается как:
1. выручка от продаж – общая сумма переменных затрат
  2. прибыль – себестоимость
  3. чистый доход – косвенные затраты
  4. выручка от продаж - себестоимость продаж

19. Постоянные затраты организации за месяц составили 72 тыс. руб., переменные – 6 руб. за штуку, цена одного изделия – 15 руб. Определите себестоимость одного изделия при объеме производства 3 тыс. шт. и выберите правильный ответ:

1. 24 руб.
2. 30 руб.
3. 35 руб.
4. 21руб.

20. Количество промежуточных расчетов в способе цепных подстановок равно:

1. количеству факторов в модели
2. на единицу меньше, чем количество факторов в модели
3. количеству моделей
4. на единицу больше, чем количество факторов в модели

### **ВАРИАНТ 3**

1. Прибыль от продаж находится в обратной зависимости:

1. с себестоимостью продаж
2. объемом продаж (количеством реализованной продукции)
3. ценой за реализованный товар в отчетном периоде
4. количеством выпускаемой продукции

2. Резервом роста прибыли от продаж является:

1. снижение выручки от продаж
2. снижение себестоимости продаж
3. снижение объемов производства
4. рост себестоимости продаж

3. По степени зависимости от изменения объема продаж затраты делятся:

1. на переменные и постоянные
2. прямые и косвенные
3. основные и накладные
4. количественные и качественные

4. Классификация затрат на производство по экономическим элементам позволяет:

1. оценить материало-, фондо- трудоемкость производства
2. исчислить проценты, уплаченные по кредитам банка
3. установить цену на изделие
4. рассчитать себестоимость единицы изделия

5. Классификация затрат на производство по статьям калькуляции позволяет:

1. оценить материало-, фондо- трудоемкость производства
2. исчислить проценты, уплаченные по кредитам банка
3. установить цену на изделие
4. рассчитать себестоимость единицы изделия

6. Снижение уровня управленческих и коммерческих расходов при прочих равных условиях:

1. увеличивает прибыль от продаж
2. уменьшает прибыль от продаж
3. не влияет на изменение прибыли от продаж

4. увеличивает выручку от продаж

7. Субъектами управленческого анализа являются:

1. руководство организации
2. государство
3. государственные органы статистики
4. исполнители управленческих решений

8. Управленческий анализ предоставляет информацию:

1. для рабочих
2. для аппарата управления
3. для банков
4. для поставщиков

9. Из нижеприведенных утверждений верным является:

1. управленческий анализ базируется на данных управленческого учета
2. управленческий анализ базируется на данных финансового учета
3. управленческий анализ базируется на данных финансового и управленческого учета
4. управленческий анализ никак не связан с учетом

10. Управленческому анализу присуща одна из следующих характеристик:

1. регламентация со стороны государства
2. доступность внешним пользователям
3. направленность на интересы государства
4. использование всех доступных источников информации

11. Расходы, величина которых изменяется пропорционально изменению объема производства, называются:

1. косвенными
2. переменными
3. внеплановыми
4. постоянными

12. Понятие безубыточности означает, что:

1. организация работает с прибылью
2. при данном объеме продаж организация обеспечивает рентабельность продаж, достаточную для ведения расширенного воспроизводства
3. организация работает с убытком
4. при данном объеме продаж организация достигает полного покрытия затрат

13. Показатель уровня зарекламированной продукции характеризует:

1. эффективность работы маркетинговой службы организации
2. качество продукции
3. спрос на продукцию
4. уровень брака в производстве

14. Изучение спроса осуществляется при помощи показателя:

1. рентабельность продаж
2. эластичность спроса
3. оборачиваемость активов



#### 4. финансовый леверидж

15. Объективными факторами являются:

1. ставки налогов, уровень инфляции
2. величина запасов сырья, ценообразование
3. заработная плата работников, производительность труда
4. численность персонала, производственная мощность

16. Коэффициент выбытия основных средств рассчитывается как отношение стоимости выбывших основных средств:

1. к стоимости поступивших основных средств
2. к их стоимости на начало периода
3. к их среднегодовой стоимости
4. к их стоимости на конец периода

17. Изменение фондоотдачи за счет изменения доли активной части основных средств рассчитывается как произведение:

1. отклонения доли активной части основных средств на плановую фондоотдачу активной части основных средств
2. отклонения фондоотдачи активной части основных средств на фактическую долю активной части основных средств
3. фактической фондоотдачи на плановую долю активной части основных средств
4. отклонения доли активной части основных средств на фактическую фондоотдачу активной части основных средств

18. Обобщающим показателем, характеризующим уровень обеспеченности предприятия основными производственными средствами, является:

1. фондоемкость
2. Фондовооруженность
3. фондорентабельность
4. фондоотдача

19. Производительность труда рассчитывается как отношение выручки от продажи продукции:

1. к средней заработной плате
2. к чистой прибыли
3. к фонду оплаты труда
4. К среднесписочной численности работников

20. Для определения абсолютного и относительного отклонения фактической величины показателя от базисной величины используется:

1. вертикальный анализ
2. коэффициентный анализ
3. факторный анализ
4. горизонтальный анализ

Приложение № 2

**ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»**

**Тема 1. Аналитическое обоснование управленческих решений**

Вопросы для обсуждения:

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

**Задание 1**

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

**Методические указания по решению задачи 1**

К подготовке информации для принятия решения можно подойти двояко. Согласно первому подходу специалисты составляют прогнозный расчёт прибыли от размещения заказа (таблица 4). Для принятия решения руководству представляется информация о выручке, всех затратах, прибыли (убытке), которую может получить предприятие в случае исполнения заказа.

Таблица 4- Расчёт выгодности размещения заказа (традиционный подход)

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

В результате приведенного в таблице 4 расчёта предложение о размещении заказа на производство продукции было отклонено. Это решение ошибочно, так как данные о затратах

материала "X" не нужно было включать в расчёт себестоимости и прибыли (убытка). В таблице 5 представлен второй подход к подготовке информации для принятия решения. Его отличие от традиционного подхода состоит в исключении нерелевантных затрат прошлых периодов.

Таблица 5 - Расчёт выгодности размещения заказа (подход с использованием релевантных затрат)

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

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

#### Задание 2

Коэффициент эластичности спроса на бытовое оборудование для кухонь составляет 1,2. Используя данные, приведенные в таблице 6, о физическом объёме проданной продукции и об удельных значениях цены, затрат и маржинальной прибыли на одну единицу продукции, проанализировать, выгодно ли компании "Успех" снизить цену на навесные вытяжки плоского и купольного типов — на 2 %, 5 % и 10 %.

Таблица 6 - Показатели деятельности компании "Успех"

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

#### Методические указания по решению задачи 2

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

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

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

больше процент увеличения цены, тем меньше предприятие получает маржинальной прибыли и прибыли от продаж (таблица 7).

Таблица 7 - Влияние на прибыль снижения продажных цен на навесные вытяжки плоского типа при коэффициенте эластичности спроса 1,2

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

Результаты расчётов по вытяжкам купольного типа представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Влияние на объём продаж и маржинальную прибыль снижения продажных цен на вытяжки купольного типа при коэффициенте эластичности спроса 1,2

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

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

## Тема 2. Анализ и управление запасами

Вопросы для обсуждения:

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

### Задача 1

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

Информация о товарообороте компании "Фортуна" приведена в таблице 9.

Таблица 9 - Товарооборот компании «Фортуна» за I полугодие 202х года

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

#### Методические указания по решению задачи 1

Формирование групп проводят по принципу нарастающего итога. Результаты ABC-анализа товарных групп компании «Фортуна» за I полугодие 202х года целесообразно представлять в виде таблицы 10.

Таблица 10 – Результаты ABC-анализа товарных групп

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

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

#### Задача 2

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

Информация о товарообороте компании "Фортуна" приведена в таблице 9.

#### Методические указания по решению задачи 2

Объектом XYZ-анализа будут выступать товарные группы, а параметром, по которому будет проводиться анализ, - объём продаж компании «Фортуна» в I полугодии 202х года в тыс. руб. В результате расчётов получились следующие коэффициенты вариации по товарным позициям компании «Фортуна» за I полугодие 202х года (таблица 11).

Таблица 11 – Коэффициенты вариации по товарным позициям

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

Теперь нужно отсортировать объекты анализа по возрастанию значения коэффициента вариации и распределить их по группам X, Y и Z. Результаты XYZ - анализа представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Результаты XYZ - анализа

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

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

### Тема 3. Анализ и управление дебиторской задолженностью

Вопросы для обсуждения:

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

Задача 1

Оценить влияние различных факторов на изменение оборачиваемости кредиторской задолженности компании "Фортуна" в 202x году, используя данные, приведённые в таблице 13.

Методические указания по решению задачи 1

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

$$O_{K3} = \frac{B}{K3} = \frac{B}{D3} \cdot \frac{D3}{OA} \cdot \frac{OA}{K3} = O_{D3} \cdot D_{D3} \cdot K_{покp.},$$

где O - оборачиваемость кредиторской задолженности в оборотах,  
B - выручка от продаж,  
K3 - среднегодовые остатки кредиторской задолженности,  
D3 - среднегодовые остатки дебиторской задолженности,  
O<sub>дз</sub> - оборачиваемость дебиторской задолженности в оборотах,

ОА - среднегодовые остатки оборотных активов,

$D_{дз}$  - доля дебиторской задолженности в общей величине оборотных активов,

К - коэффициент покрытия кредиторской задолженности оборотными активами.

Используя способ абсолютных разниц, можно определить степень влияния факторов на изменение оборачиваемости кредиторской задолженности. Расчёт показателей осуществим в таблице 13.

Таблица 13 - Факторный анализ оборачиваемости кредиторской задолженности компании "Фортуна"

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

Из данных таблицы 13 видно, что оборачиваемость кредиторской задолженности в отчётном периоде увеличилась по сравнению с предыдущим периодом на 2,62 оборота и составила 5,9 оборота. Это произошло в результате воздействия следующих факторов:

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

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

2. Уменьшение доли дебиторской задолженности в общей величине оборотных активов привело к снижению оборачиваемости кредиторской задолженности на 0,61 оборота:

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

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

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

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



незначительным.

### Задача 2

Построить кредитный рейтинг клиентов с помощью ABC-анализа. Исходные данные для анализа представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Товарооборот компании "Фортуна" за I полугодие 202х года

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

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

### Методические указания по решению задачи 2

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

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

На результаты анализа накладываются данные о соответствующей доле дебиторской задолженности, приходящейся на каждую группу клиентов (таблица 15).

Таблица 15 - Результаты ABC-анализа дебиторской задолженности компании "Фортуна" за I полугодие 202х года

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

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

Подобное разделение клиентов на группы может быть использовано как основа для

определения порядка взаиморасчётов с ними, для принятия решений о дифференциации представляемых клиентам скидок, о максимальных объёмах кредитов, проценте необходимой предоплаты, установке специальных бонусов и т. д.

#### Тема 4. Анализ безубыточности

Вопросы для обсуждения:

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

##### Задача 1

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

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

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

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

Необходимо:

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

Б) Предположим, что АО "Пантера" сейчас действует на полную мощность. Поэтому принятие специального заказа требует сокращения обычного объёма производства. Какой может быть цена специального заказа для увеличения существующей операционной прибыли на 1500000 руб.?

##### Методические указания по решению задачи 1

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

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

Общие постоянные затраты (П):

$$П = 60 * 180000 = 10800000 \text{ (руб.)}$$

Переменные затраты на единицу (ПРЕ):

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

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

Выручка от реализации (В) 100 000 л:

$$В = р * q = 490 * 100000 = 49000000 \text{ (руб.)}$$

Переменные затраты (ПЕР):

$$ПЕР = 225 * 100000 = 22500000 \text{ (руб.)}$$

Маржинальная прибыль (МП):

$$МП = В — ПЕР = 49000000 — 22500000 = 26500000 \text{ (руб.)}$$

Постоянные затраты (П) составляют 10800000 руб.

Операционная прибыль (ОП):

$$\text{ОП} = \text{МП} - \text{П} = 26500000 - 10800000 = 15700000 \text{ (руб.)}.$$

Операционная прибыль на единицу (ОПЕ) продукции:

$$\text{ОПЕ} = \text{ОП} / q = 15700000 / 100000 = 157 \text{ (руб.)}.$$

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

Операционная прибыль (ОПСЗ) с учётом специального заказа на 50000 л. (qc) и текущего объёма производства 100000 литров составит (q = 150000 л):

$$\text{ОПСЗ} = \text{ОПЕСЗ} * q = 197 * 150000 = 29550000 \text{ (руб.)}.$$

$$\text{Постоянные затраты (П)} = 10800000 \text{ руб.}$$

Маржинальная прибыль с учётом спецзаказа (МПСЗ):

$$\text{МПСЗ} = \text{ОПСЗ} + \text{П} = 29550000 + 10800000 = 40350000 \text{ (руб.)}.$$

Переменные расходы с учётом спецзаказа (ПЕРСЗ):

$$\text{ПЕРСЗ} = \text{ПЕР} + (\text{ПРЕ} + \text{T}) * qc = 22500000 + (225 + 80) * 50000 = 37750000 \text{ (руб.)}.$$

Выручка с учётом спецзаказа (ВСЗ):

$$\text{ВСЗ} = \text{МПСЗ} + \text{ПЕРСЗ} = 40350000 + 37750000 = 78100000 \text{ (руб.)}.$$

Выручка по спецзаказу (BC):

$$\text{BC} = \text{ВСЗ} - \text{B} = 78100000 - 49000000 = 29100000 \text{ (руб.)}.$$

Цена специального заказа (pc):

$$pc = \text{BC} / qc = 29100000 / 50000 = 582 \text{ (руб.)}.$$

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

Б) Предположим, что АО "Пантера" сейчас действует на полную мощность. Поэтому принятие специального заказа требует сокращения обычного объёма производства. Какой может быть цена специального заказа для увеличения существующей операционной прибыли на 1500000 руб.?

Выручка от реализации (B) 180000 л составляет:

$$\text{B} = p * q = 490 * 180000 = 88200000 \text{ (руб.)}.$$

Переменные затраты (ПЕР):

$$\text{ПЕР} = 225 * 180000 = 40500000 \text{ (руб.)}.$$

Маржинальная прибыль (МП):

$$\text{МП} = \text{B} - \text{ПЕР} = 88200000 - 40500000 = 47700000 \text{ (руб.)}.$$

Постоянные затраты (П) составляют 10800000 руб.

Операционная прибыль (ОП) составит:

$$\text{ОП} = \text{МП} - \text{П} = 47700000 - 10800000 = 36900000 \text{ (руб.)}.$$

Необходимо определить цену специального заказа для увеличения существующей операционной прибыли на 1500000 руб. до уровня 38400000 руб. (36900000 + 1500000).

Для принятия специального заказа необходимо сократить обычный объём производства на 50000 л до уровня 130000 л (180000 — 50000).

Выручка от реализации (B) 130000 л составляет:

$$\text{B} = p * q = 490 * 130000 = 63700000 \text{ (руб.)}.$$

Переменные затраты (ПЕР):

$$\text{ПЕР} = 225 * 130000 = 29250000 \text{ (руб.)}.$$

Маржинальная прибыль (МП) составит:

$$\text{МП} = \text{B} - \text{ПЕР} = 63700000 - 29250000 = 34450000 \text{ (руб.)}.$$

Постоянные затраты (П) составляют 10800000 руб.

Операционная прибыль (ОП):

$$\text{ОП} = \text{МП} - \text{П} = 34450000 - 10800000 = 23650000 \text{ (руб.)}.$$

Операционная прибыль (ОПСЗ) с учётом специального заказа на 50000 л. (qc) и

текущего объёма производства 130000 литров составит ( $q = 180000$  л):

$$\text{ОПСЗ} = 38400000 \text{ руб.}$$

$$\text{Постоянные затраты (П)} = 10800000 \text{ руб.}$$

Маржинальная прибыль с учётом спецзаказа (МПСЗ) составляет:

$$\text{МПСЗ} = \text{ОПСЗ} + \text{П} = 38400000 + 10800000 = 49200000 \text{ (руб.)}$$

Переменные расходы с учётом спецзаказа (ПЕРСЗ):

$$\text{ПЕРСЗ} = \text{ПЕР} + (\text{ПРЕ} + \text{T}) * q_c = 29250000 + (225 + 80) * 50000 = 44500000 \text{ (руб.)}$$

Выручка с учётом спецзаказа (ВСЗ):

$$\text{ВСЗ} = \text{МПСЗ} + \text{ПЕРСЗ} = 49200000 + 44500000 = 93700000 \text{ (руб.)}$$

Выручка по спецзаказу (ВС):

$$\text{ВС} = \text{ВСЗ} - \text{В} = 93700000 - 63700000 = 30000000 \text{ (руб.)}$$

Цена специального заказа ( $p_c$ ) составит:

$$p_c = \text{ВС} / q_c = 30000000 / 50000 = 600 \text{ (руб.)}$$

Таким образом, цена специального заказа, которая даст возможность увеличить операционную прибыль на 1500000 руб., составляет 600 руб.

## Задача 2

ООО "Ветерок" имеет постоянные затраты в сумме 130000 руб., переменные затраты - 50 руб. на единицу, коэффициент маржинального дохода - 0,25.

Необходимо определить:

А) цену продукции предприятия и маржинальный доход на единицу;

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

## Методические указания по решению задачи 2

Введём следующие условные обозначения:

Q - количество продукции, единиц;

Z - переменные затраты на единицу продукции, руб.;

P - цена единицы продукции, руб.;

FC - постоянные затраты, руб.

Тогда

$$\text{Выручка} = P * Q;$$

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

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

$$= Q * (P - Z);$$

$$\text{FC} = 130000 \text{ руб.}$$

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

Отсюда следует, что

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

Следовательно,  $P = 66,67$  (руб.).

Маржинальный доход на единицу продукции составит:

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

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

Тогда

$$(P - Z) * Q_{оп} - \text{FC} = \text{ОП.}$$

Отсюда следует, что  $(66,67 - 50) * Q_{оп} - 130000 = 60000$ .

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

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

Вопросы для обсуждения:

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

Задача 1

Компания "Старт" в данном отчётном периоде осуществляет первый выпуск новых изделий, запасов готовой продукции нет. В июне 2021 г. произведено 1000 изделий. Они приняты техническим контролем и сданы на склад готовой продукции. 500 из них остались в составе запасов на складе, 500 изделий отгружено. Затраты января составили 1000000 руб. Из них отражено на счете 26 "Общехозяйственные расходы" 300000 руб. Выручка составила 750000 руб. В отношении общехозяйственных расходов можно выбрать один из двух вариантов: включить их в себестоимость продукции или декапитализировать. Провести анализ влияния на прибыль каждого из двух альтернативных вариантов учётной политики в отношении рассматриваемой группы затрат.

Методические указания по решению задачи 1

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

Если общехозяйственные расходы отнести к затратам на продукт, то есть включить в себестоимость продукции, то прибыль от продаж будет составлять 250000 руб. (себестоимость одного изделия 1000 руб.  $(1000000 \text{ руб.} : 1000 \text{ изделий})$ , себестоимость продаж - 500000 руб.  $(1000 \text{ руб.} \times 500 \text{ отгруженных изделий})$ , прибыль от продаж - 250000 руб.  $(750000 - 500000)$ ).

Если общехозяйственные расходы отнести к периодическим, то есть декапитализировать, то прибыль от продаж будет равна 100000 руб. (себестоимость одного изделия 700 руб.  $[(1000000 \text{ руб.} - 300000 \text{ руб.}) : 1000 \text{ изделий}]$ , себестоимость продаж - 350000 руб.  $(700 \text{ руб.} \times 500 \text{ отгруженных изделий})$ , прибыль от продаж - 100000 руб.  $(750000 - 350000 - 300000)$ ).

Задача 2

Организация "Росинка" производит сок в литровых пакетах. Объём производства продукции выражается в партиях (партия состоит из двадцати четырёх пакетов сока). Практическая мощность организации позволяет производить 100000 партий сока, но спрос на рынке ниже. Фактически в 2021 г. было произведено 70000 партий сока; продано 60000 партий; 10000 партий сока остались в запасах; начальные остатки отсутствовали. В 2022 г. планируется продать 75000 партий.

Однако маркетинговые исследования показали, что в течение последующих трёх лет нормальный ежегодный объём продаж ООО "Росинка" будет равняться 90000 партиям сока. То есть нормальная мощность выше бюджетной на 15000 партий. Переменные затраты на партию по норме - 205 руб. Плановая сумма постоянных производственных косвенных расходов на 2021 г. составляет 4500000 руб. Управленческие и коммерческие расходы - 1000000 руб.

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

Методические указания по решению задачи 2

В начале рассмотрим, как влияет выбор альтернативных баз распределения на величину постоянных производственных накладных расходов, включаемых в себестоимость продаж и относимых за запасы. Затем проанализируем их влияние на валовую прибыль и прибыль от продаж. Для определения суммы постоянных расходов, включаемых в себестоимость проданной продукции, необходимо рассчитать коэффициент распределения, означающий, какая сумма постоянных расходов приходится на одну партию сока (таблица 16).

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

Таблица 16 - Расчёт планового коэффициента распределения постоянных накладных расходов

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

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

*вариант 1.* Сумма общепроизводственных расходов, включённых в себестоимость выпущенной продукции, равна 3150000 руб. (70000 партий · 45); отклонение, отнесённое на себестоимость продаж, составит 1350000 руб. (4500000 - 3150000);

*вариант 2.* Сумма общепроизводственных расходов, включённых в себестоимость выпущенной продукции, равна 3500000 руб. (70000 партий · 50); отклонение, отнесённое на себестоимость продаж, составит 1000000 руб. (4500000 - 3500000);

*вариант 3.* Сумма общепроизводственных расходов, включённых в себестоимость выпущенной продукции, равна 4200000 руб. (70000 партий · 60); отклонение, отнесённое на себестоимость продаж, составит 300000 руб. (4500000 - 4200000).

Отклонения (недораспределённые постоянные производственные расходы) можно рассчитать иначе:

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

Для рассматриваемых вариантов:

*вариант 1.* Отклонение = (100000 руб. - 70000 руб.) · 45 = 1350000 руб.;

*вариант 2.* Отклонение = (90000 руб. - 70000 руб.) · 50 = 1000000 руб.;

*вариант 3.* Отклонение = (75000 руб. - 70000 руб.) · 60 = 300000 руб.

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

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

По варианту 1: 2700000 руб. (60000 · 45);

По варианту 2: 3000000 руб. (60000 · 50);

По варианту 3: 3600000 руб. (60000 · 60).

**вторая** - отклонение (таблица 17).

По варианту 1: 4050000 руб. (2700000 + 1350000);

По варианту 2: 4000000 руб. (3000000 + 1000000);

По варианту 3: 3900000 руб. (3600000 + 300000).

Таблица 17 - Затраты, включенные в отчёт о финансовых результатах

(руб.)

Показатель	Вариант базы распределения косвенных производственных затрат		
	Практическая мощность	Нормальная мощность	Бюджетная мощность
Запасы готовой продукции на начало периода	0	0	0
Переменные производственные затраты, приходящиеся на выпуск продукции	14350000	14350000	14350000
Постоянные производственные затраты, приходящиеся на выпуск продукции	3150000	3500000	4200000
Итого себестоимость выпуска	17500000	17850000	18550000
Запасы готовой продукции на конец периода (вычитаются)	2500000	2550000	2650000
Себестоимость продаж	15000000	15300000	15900000
Отклонения постоянных производственных расходов	1350000	1000000	300000
Итого себестоимость продаж с учётом отклонений	16350000	16300000	16200000

Сопоставим полученные данные о влиянии на показатели отчёта о финансовых результатах избранной базы распределения постоянных производственных накладных расходов по трём вариантам (таблица 18).

Таблица 18 - Анализ влияния на прибыль выбора базы распределения постоянных производственных накладных расходов

(руб.)

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

Из данных таблицы 18 видно, что прибыль от продаж, полученная при варианте использования показателя нормальной производственной мощности, меньше прибыли, полученной при использовании бюджетной мощности, на 100000 руб. и больше, чем при использовании практической мощности, на 50000 руб.

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

## Тема 6. Оценка эффективности деятельности коммерческой организации

Вопросы для обсуждения:

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

### Задача 1

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

Таблица 19 – Исходные данные для анализа уровня рентабельности основной деятельности

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

### Методические указания по решению задачи 1

Ниже в таблице 20 введем условные обозначения для решения задачи.

Таблица 20 – Условные обозначения показателей

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



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

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

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

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

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

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

Определим норму прибыли (НПрп):

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

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

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

Определим фондоотдачу:

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

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

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

Определим рентабельность основной деятельности:

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

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

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

Далее определим влияние факторов способом цепных подстановок:

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

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

2. определим влияние изменения нормы прибыли на изменение рентабельности основной деятельности:  $\text{Род отчет} - \text{Род усл.} = 15,374\% - 14,985\% = + 0,389\%.$

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

#### Задача 2

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

- влияние основных производственных фондов;
- влияние оборотных фондов.

Таблица 21 – Исходные данные для анализа общей рентабельности

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

### Методические указания по решению задачи 2

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

Оборотные фонды = Производственные фонды – Основные производственные фонды

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

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

Общая рентабельность определяется по формуле

$$R = P / S_{\text{пф.}}$$

где R – общая рентабельность,

P – прибыль от продаж;

$S_{\text{пф}}$  – стоимость производственных фондов.

Общая рентабельность по плану:

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

Общая рентабельность по отчёту:

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

Следовательно, снижение общей рентабельности по сравнению с планом составляет:

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

Рассмотрим, как отдельные факторы повлияли на такое изменение.

Увеличение общей рентабельности за счёт роста прибыли от продаж составило

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

Снижение общей рентабельности в результате увеличения суммы производственных фондов составило:

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

Общее изменение составляет:

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

Таким образом, увеличение прибыли от продаж на 200 тыс. руб. позитивно привело к повышению общей рентабельности на 0,048 или 4,8%, а рост величины производственных фондов на 800 тыс. руб. обусловил снижение уровня общей рентабельности на 0,198 или 19,8%.

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

В результате уменьшения основных производственных фондов на 200 тыс. руб. общая рентабельность возросла на  $(-200 / +800) \times (-0,15) = +0,0375$  или 3,75%.

За счёт роста оборотных фондов на 1 млн. руб. общая рентабельность снизилась на  $(+1000 / +800) \times (-0,15) = -0,1875$  или 18,75%.

## ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КОНТРОЛЬНЫМ РАБОТАМ

### Вариант 1

Задание 1. Понятие и информационное обеспечение управленческого анализа

Для выполнения данного задания необходимо:

- определить цель проведения управленческого анализа;
- раскрыть содержание основных задач управленческого анализа;
- дать понятие объекта, субъекта и метода управленческого анализа;
- привести классификацию информации по различным критериям для управленческого анализа;
- рассмотреть внешние и внутренние источники информации, используемой при проведении управленческого анализа.

Задание 2. Анализ оборотных средств

Для выполнения данного задания необходимо:

- сформулировать цель и задачи анализа оборотных средств;
- дать содержание информационной базы анализа оборотных средств и показателей, используемых при его проведении;
- рассмотреть модели финансирования оборотных средств;
- раскрыть методики определения оптимальной партии заказа, ABC- и XYZ-анализа;
- определить резервы повышения эффективности оборотных средств.

Задание 3. ООО "Орхидея" имеет коэффициент маржинального дохода 0,35 и должно реализовать 40000 единиц продукции по цене 70 руб., чтобы быть безубыточной.

Необходимо вычислить:

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

### Вариант 2

Задание 1. Анализ дебиторской задолженности

Для выполнения данного задания необходимо:

- сформулировать цель, задачи и этапы анализа дебиторской задолженности;
- дать содержание информационной базы анализа дебиторской задолженности и показателей, используемых при его проведении;
- раскрыть технологию проведения анализа динамики, состава и структуры дебиторской задолженности;
- рассмотреть основные элементы кредитной политики организации (формирование кредитного рейтинга клиентов и выработка условий коммерческого кредитования);
- описать мероприятия по управлению дебиторской задолженностью.

Задание 2. Анализ финансовых результатов при различных бизнес-процессах

Для выполнения данного задания необходимо:

- сформулировать цель и задачи анализа финансовых результатов;
- дать содержание информационной базы анализа финансовых результатов и показателей, используемых при его проведении;
- раскрыть методики анализа финансовых результатов при осуществлении различных бизнес-процессов;
- рассмотреть последовательность проведения анализа влияния различных вариантов учётной политики организации на финансовые показатели её деятельности;

– определить пути повышения прибыли и рентабельности бизнес-процессов организации.

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

Необходимо:

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

Б) Предположим, что ОАО "Пантера" сейчас действует на полную мощность. Поэтому принятие специального заказа требует сокращения обычного объёма производства. Какой может быть цена специального заказа для увеличения существующей операционной прибыли на 1500000 руб.?

### Вариант 3

Задание 1. Анализ безубыточности

Для выполнения данного задания необходимо:

– дать основы анализа зависимости между выручкой от реализации, затратами и прибылью (CVP – анализ);

– изложить содержание различных методов определения точки безубыточности;

– раскрыть вопросы планирования объёма продаж с заданной прибылью с учётом налога на прибыль;

– рассмотреть особенности CVP – анализа в многономенклатурных производствах.

Задание 2. Анализ затрат при осуществлении различных бизнес-процессов

Для выполнения данного задания необходимо:

– сформулировать цель и задачи анализа затрат;

– рассмотреть содержание информационного обеспечения анализа затрат;

– раскрыть особенности управления затратами по отклонениям, нормативный учёт и анализ выполнения нормативных и бюджетных показателей; механизм составления гибких бюджетов; последовательность проведения факторного анализа затрат;

– определить пути снижения затрат при различных бизнес-процессах.

Задание 3. Приведен отчёт о финансовых результатах ООО «Радуга»:

- Выручка от продаж - 800000 руб.;

- Затраты:

А) переменные – 450000 руб.;

Б) постоянные – 380000 руб.;

Итого: 830000 руб.

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

Задание:

А) Определите, какую выручку нужно получить, чтобы достичь точки равновесия, если постоянные расходы увеличиваются на 100000 руб.;

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

### Вариант 4

### Задание 1. Анализ рентабельности

Для выполнения данного задания необходимо:

- сформулировать цель и задачи анализа рентабельности;
- рассмотреть содержание информационного обеспечения анализа рентабельности;
- раскрыть особенности проведения факторного анализа различных показателей рентабельности;
- определить пути повышения рентабельности организации.

Задание 2. Расширение возможностей оценки деятельности организации с помощью системы сбалансированных показателей (ССП)

Для выполнения данного задания необходимо:

- дать описание ССП;
- раскрыть содержание основных направлений оценки эффективности при использовании ССП (финансы, маркетинг, бизнес-процессы, обучение и рост).

Задание 3. В компании "Сигма" в запасах имеется скоропортящийся материал «Х» на сумму 600000 руб., который не находит применения в производстве и не подлежит продаже. Продукция "А", для которой производилась закупка, снята с производства из-за отсутствия спроса. В настоящее время ведутся переговоры с заказчиком продукции "В", при производстве которой также используется материал «Х». Дополнительные затраты составят 1000000 руб., прогнозный объём продаж - 1400000 руб.

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

Приложение № 4

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕН)  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»**

1. Понятие, объекты, методы и задачи управленческого анализа.
2. Роль управленческого анализа в информационном обеспечении менеджмента организации.
3. Информационное обеспечение управленческого анализа.
4. Понятие релевантных затрат и выручки.
5. Аналитические процедуры обоснования цен и их корректировок.
6. Аналитическое обоснование выбора ассортимента при наличии лимитирующих факторов.
7. Обоснование решений по аутсорсингу.
8. Объёмно-стоимостной анализ как метод оптимизации материальных запасов.
9. Анализ текущей дебиторской задолженности.
10. Управление качеством дебиторской задолженности.
11. Меры по стимулированию погашения дебиторской задолженности.
12. Анализ уровня запасов организации и расходов на их хранение.
13. Бюджет продаж и его содержание.
14. Планирование и контроль уровня запасов.
15. Анализ оборотных средств.
16. Модель «спрос – предложение». Планирование оптимальной цены продажи.
17. Анализ оборачиваемости и длительности операционного и финансового циклов.
18. Определение оптимального размера запасов.
19. Особенности анализа финансовых результатов и доходности организации в системе «директ-костинг».
20. Доходность организации: понятие, система показателей и построение факторных моделей.
21. Анализ и оценка использования прибыли.
22. Предельный анализ прибыли, издержек и объёма производства (CPV – анализ).
23. Методы определения точки безубыточности.
24. Планирование объёма продаж с заданной прибылью с учётом налога на прибыль.
25. Особенности CVR-анализа в многономенклатурных производствах.
26. Анализ влияния затрат на прибыль.
27. Анализ динамики, состава и структуры финансовых результатов.
28. Факторный анализ прибыли от продаж.
29. Анализ затрат с целью контроля за ними.
30. Структура затрат и управление рисками предпринимательской деятельности.
31. Анализ финансовой устойчивости организации.
32. Анализ ликвидности организации и оценка уровня платежеспособности.
33. Диагностика и прогнозирование банкротства организации.
34. Аналитическое обоснование бизнес – планов организации.

35. Анализ и оценка уровня деловой активности организации.
36. Анализ оптимизации и движения потоков денежных средств.
37. Оценка эффективности деятельности организации через показатели рентабельности.
38. Оценка эффективности деятельности через показатель экономической добавленной стоимости (EVA).
39. Система сбалансированных показателей (ССП) и её аспекты.
40. Анализ и диагностика инвестиционной привлекательности бизнеса.