

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Учетно-финансовый факультет

Кафедра экономического анализа

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ОТРАСЛЯХ

Методические указания
для практических занятий
с обучающимися по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление,
направленность «Государственное и муниципальное управление»
(программа прикладного бакалавриата)

Краснодар
КубГАУ
2019

Составитель: Т. А. Нормова

Управленческий анализ в отраслях: метод. указания / сост. Т. А. Нормова. – Краснодар: КубГАУ, 2019. - 21 с.

В методических указаниях рассматриваются темы: сущность управленческого анализа и его место в системе управления, методологическая основа управленческого анализа, управленческий анализ организаций торговли, анализ будущих доходов, расходов и финансовых результатов, управленческий анализ деятельности предприятий сферы услуг, управленческий анализ деятельности сельскохозяйственных предприятий, стратегический анализ в системе управления предприятием

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление» (программа прикладного бакалавриата)

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского государственного аграрного университета имени И. Т. Трубилина, протокол № 11 от 9.12. 2019.

Председатель
методической комиссии

М.А. Нестеренко

© Нормова Т. А.
составление, 2019
© ФГБОУ ВПО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубилина», 2019

Оглавление

Тема 1 Сущность управленческого анализа и его место в системе управления	4
Тема 2 Методологическая основа управленческого анализа	5
Тема 3 Управленческий анализ организаций торговли	8
Тема 4 Анализ будущих доходов, расходов и финансовых результатов	12
Тема 5 Управленческий анализ деятельности предприятий сферы услуг	13
Тема 6 Управленческий анализ деятельности сельскохозяйственных предприятий	15
Тема 7 Стратегический анализ в системе управления предприятием	16
Рекомендуемая литература	20

ТЕМА 1 СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ЕГО МЕСТО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Управленческий анализ (УА) как составная часть бухгалтерского управленческого учета, его роль в информационном обеспечении менеджмента организации. Основные потребители данных УА. Взаимосвязь управленческого и финансового анализа.

Содержание УА: интегрирует три вида внутреннего анализа:

- Ретроспективный
- Оперативный
- Перспективный

Каждый решает собственные задачи. В рамках перспективного УА, следует выделять краткосрочный и стратегический, имеющие собственные цели и методы.

Объектом УА выступают прошлые и будущие результаты функционирования сегментов предпринимательской деятельности.

УА раздел экономического анализа и составная часть управленческого учета, изучает прошлую, текущую, а главное – будущую деятельность сегментов бизнеса, основан на прогнозировании их доходов, расходов и финансовых результатов при выборе сегментом той или иной хозяйственной тактики.

Система целей УА:

- Оценить место организации на рынке данного товара;
- Проанализировать ресурсные возможности увеличения объема производства и продаж за счет лучшего использования: средств, предметов труда, трудовых и финансовых ресурсов;
- Оценить возможные результаты производства и продаж продукции, работ, услуг, и пути ускорения процессов производства и продаж;
- Выработать решения по ассортименту и качеству продукции, работ, услуг, закупке (производству) новых образцов;
- Выработать стратегию управления затратами на производство по отклонениям, по центрам затрат, ответственности;
- Определить политику ценообразования;
- Проанализировать взаимосвязь объема продаж, затрат и прибыли с целью управления безубыточностью;

Информационное обеспечение УА, определяет успешность его проведения. Сегментация бизнеса должна создавать предпосылки для реализации в системе управления организации двух важнейших функций: планово-аналитической и контрольно-мотивационной. Любой сегмент бизнеса может позиционироваться по двум признакам – информационному и организационному.

Информационные сегменты отличаются разнообразием, их природа определяется индивидуальными особенностями, стратегией организации, особенностями технологического процесса. Структуризация бизнеса на центры ответственности, в отличие от деления на информационные сегменты, является типовой для всех организаций, независимо от их отраслевой принадлежности, размеров и организационных форм. Наконец, деление организации на внутренние и внешние сегменты определяет место того или иного структурного подразделения в системе сегментарной отчетности. При возникновении потребности во внеучетной информации (данных о цене на продукцию конкурирующих организаций; ожидаемом спросе на продукцию по альтернативным ценам и т.д.) используются результаты маркетинговых исследований, социологических опросов.

Методы управленческого анализа (имитационные модели, способные решать слабоструктурированные задачи; экономико-математические методы; методы статистики; сравнение альтернативных вариантов управленческих решений).

В рамках краткосрочного перспективного анализа используются: ABC-анализ; методы оптимального ценообразования (методы: переменных затрат, валовой прибыли, рентабельности продаж, рентабельности активов); маржинальный анализ; метод высшей и низшей точек; метод наименьших квадратов; графический метод.

В стратегическом УА принимаются во внимание факторы внешней среды (внеучетные источники информации), рынки товаров и услуг, процентные ставки и котировки валют, экономический бум, высокий уровень инфляции, спад производства, ускорение конкуренции и т.д. Используются приемы: стратегическое управление затратами (SCM); трансфертное ценообразование; методы инвестиционного анализа.

Метод определения максимального и минимального значения уровня деятельности организации (метод высшей и низшей точек) позволяет рассчитать величину постоянных и переменных затрат и представить их поведение в виде формулы.

Суть метода:

- Определить высшую (максимальную) и низшую (минимальную) точки объема;
- Определить отклонения в объемах продаж (Δx) и в затратах (Δy) в максимальной и минимальной точках;
- Вычислить ставку (v) переменных расходов на единицу продукции;
- Рассчитать общую сумму переменных расходов в высшей и низшей точках;
- Определить сумму постоянной части расходов;
- Представить поведение расходов формулой.

Наиболее точным является метод наименьших квадратов (метод анализа линейной регрессии). Графический метод.

ТЕМА 2 МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Ключевые термины: управленческий анализ, метод высшей и низшей точек (min – max), издержки, затраты, постоянные, переменные, полупеременные; краткосрочный, долгосрочный период.

Метод определения максимального и минимального значения уровня деятельности организации (метод высшей и низшей точек) позволяет рассчитать величину постоянных и переменных затрат и представить их поведение в виде формулы $Y = a + v \cdot x$.

где Y - совокупные затраты

a – постоянные

v - переменные на единицу продукции

x - объем

Алгоритм метода:

- Определить высшую (максимальную) и низшую (минимальную) точки объема;
- Определить отклонения в объемах продаж (Δx) и в затратах (Δy) в максимальной и минимальной точках;
- Вычислить ставку (v) переменных расходов на единицу продукции ($\Delta y / \Delta x$);
- Рассчитать общую сумму переменных расходов в высшей и низшей точках;
- Определить сумму постоянной части расходов;
- Представить поведение расходов формулой $Y = a + v \cdot x$

2 Наиболее точным является метод наименьших квадратов (метод анализа линейной регрессии).

Метод наименьших квадратов. Необходимо решить систему уравнений:

$$\{\sum y = n * a + b * \sum x$$

$$\{\sum x * y = a * \sum x + b * \sum x^2$$

Практическое занятие : Методы краткосрочного управленческого анализа

Задание 1.1

Организация предоставляет услуги, сдавая в аренду зал для проведения конференций. Исходная информация таблица 1.1

Необходимо разделить затраты организации на постоянную и переменную

части, представив в виде функции $Y = a + b * x$.

1. Используя метод высшей и низшей точек;
2. Используя метод наименьших квадратов.

Выполните соответствующие графические построения.

Таблица 1.1 - Исходная информация о затратах и объемах услуг, предоставляемых организацией в 20... г.

Месяцы	х - объем услуг, чел.	у-суммарные затраты, руб.	х*у	х ²
Январь	122	43651	5325422	14884
Февраль	206	48385	9967310	42436
Март	90	40795	3671550	8100
Апрель	30	35757	1072710	900
Май	154	45424	6995296	23716
Июнь	61	37970	2316170	3721
Июль	89	39419	3508291	7921
Август	10	33667	336670	100
Сентябрь	124	41361	5128764	15376
Октябрь	260	51195	13310700	67600
Ноябрь	53	37930	201029	2809
Декабрь	217	48549	10535133	47089
Итого	1416	469966	62369045	234652

Подготовьте информацию для принятия управленческого решения. Сформулируйте вывод.

Задание 1.2

Основным видом деятельности, ООО «Берег», является перевозка жителей автобусами ПАЗ. Стоимость одного такого автобуса 215 тыс. руб. Он рассчитан на пробег 200 тыс. км. Расход топлива – 30 л. на 100 км пробега, стоимость топлива 25 руб./л, через 50 тыс. км пробега необходима замена 6 колес (стоимость одного колеса 2500 руб.), а через 100 тыс. км пробега – замена двигателя (его стоимость 15 тыс. руб.).

Представьте затраты в виде функции $Y = a + b \cdot x$, определите размер постоянных и переменных затрат, при следующих км пробега:

1. 50 тыс. км;
2. 100 тыс. км;
3. 200 тыс. км.

Задание 1.3

Гриль для приготовления цыплят стоит 50 000 руб. Нагревающие элементы стоимостью 26 000 руб. входят в комплект. После приготовления 36 000 цыплят требуется замена нагревающего элемента. Для приготовления используются цыплята массой 1,4 кг, по цене за 1 кг цыпленка - 74 рубля. Зарплата оператора 40 коп. в расчете на одного цыпленка. После приготовления 50 000 цыплят требуется ремонт гриля стоимостью 10 000 руб.

Разделите затраты на переменные и постоянные, запишите функцию затрат, при следующих объемах производства:

1. 15 000 цыплят;
2. 40 000 цыплят;
3. 65 000 цыплят.

Задание 1.4

Основным видом коммерческой деятельности организации является производство и продажа молочного коктейля. Для его изготовления необходимо иметь:

- миксер, стоимостью 34 000 руб.;
- одноразовые стаканчики, стоимость которых равна 34 руб. за 100 шт.
- готовый полуфабрикат, стоимость которого 68 руб. за 1 пакет.

Пакета полуфабриката хватает на производство 10 стаканов коктейля. При покупке аппарата выдается 50 разовых стаканчиков. Аппарат рассчитан на производство 500 000 стаканов коктейля, после чего необходимо заменить его мотор, стоимость которого составляет 17000 руб.

Определить постоянные и переменные (удельные и совокупные) затраты торговой точки при следующих объемах продаж:

- 1 вариант – 50 стаканов;
- 2 вариант – 600 стаканов;
- 3 вариант -700 000 стаканов.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. В чем сущность управленческого анализа?
2. В чем суть системы целей управленческого анализа?
3. Назовите объекты, задачи, виды управленческого анализа.
4. Информационное обеспечение управленческого анализа.
5. Каковы методы управленческого анализа.
6. Охарактеризуйте методы краткосрочного перспективного анализа: метод высшей и низшей точек; метод наименьших квадратов; графический метод

ТЕМА 3 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИЙ ТОРГОВЛИ

Ключевые термины: товарооборот, жизненный цикл товара, спрос, ценовая эластичность спроса, конкурентоспособность продукции.

Практическое занятие **ABC, XYZ-анализ**

Особенности анализа розничного товарооборота вытекают из сущности объекта исследования и проявляются в выборе направлений исследования, факторных моделей и аналитических показателей. Ретроспективный анализ

Построение динамических рядов по общему объему;

Анализ товарооборота по составу;

- Анализ по структуре ассортимента;
- Анализ по внутригрупповой ассортиментной структуре;
- Факторный анализ товарооборота;
- Анализ издержек обращения

Изучение тренда товарооборота в целом и по укрупненным товарным группам на макроуровне позволяет выявить изменения в конъюнктуре рынка и на этой основе составить прогноз и новую стадию экономического цикла.

Анализ динамики товарооборота на уровне организации направлен на выявление конкурентных позиций субъекта, формирование его товарной и ценовой стратегии, гибкому маневрированию ресурсами, способствует изучение сезонных колебаний товарооборота.

Прогнозный анализ

Определение критического объема продаж с учетом предполагаемых изменений в издержках и доходах;

Построение альтернативных вариантов структуры товарооборота и выбор оптимального;

оптимизация товарных запасов;

Проведение объемно-стоимостного анализа;

ABC –анализ основан на принципе Парето , который установил что в пределах заданной группы или совокупности отдельные объекты имеют гораздо большее значение., чем то, которое соответствует их доле в численности этой группы.

Область применения ABC – анализа:

- классификация клиентов по значимости для успеха фирмы
- оптимизация сбытовой программы
- выработка, оптимизация ассортиментной программы
- установление временных приоритетов

Алгоритм ABC – анализа при изучение товарного ассортимента:

1. Определение цели ABC – анализа, если:

- Цель –сокращение ассортимента то - в качестве основных параметров выбирают выручку от продаж, прибыль.
- Цель-сокращение затрат - основные параметры- коэффициент оборачиваемости (сбыт неликвидов) и занимаемая складская площадь.
- Цель-рентабельность – основные параметры –коэффициент оборачиваемости и уровень рентабельности

2. Ранжируем товары по основному параметру
3. Определяем группы А, В, С.

Классификация по группам:

- А- 10% позиций ассортимента дают 80% товарооборота; всегда должны присутствовать в товарообороте;
- В-15% позиций ассортимента дают 15% товарооборота;
- С- 75% позиций ассортимента дают 5% товарооборота. Товары- новинки и товары претенденты на замену.

XYZ-анализ позволяет провести классификацию ресурсов компании в зависимости от характера их потребления и точности прогнозирования изменений в их потребности в течение определенного временного цикла. Алгоритм в четыре этапа:

- Определение коэффициента вариации для анализируемых ресурсов;
- 1 Группировка ресурсов в соответствии с возрастанием коэффициента вариации;
- 2 Распределение по категориям X.Y.Z;
- 3 Графическое представление результатов анализа.

Группировка ресурсов:

X- ресурсы характеризуются стабильной величиной потребления, незначительными колебаниями в их расходе. Высокой точностью прогноза.

Значение коэффициента вариации от 0 до 10%

У- характеризуется потреблением некоторыми сезонными колебаниями, средними возможностями их прогнозирования. Значение коэффициента вариации от 10 до 25%

Z- потребление ресурса нерегулярно, тенденции отсутствуют, точность прогнозирования невысокая. Значение коэффициента вариации больше 25%

Величина потребления	Категории	Коэффициент вариации (V), %	Точность прогноза
Стабильная	X	0-10	Высокая
Сезонные колебания	У	10-25	Средняя
нерегулярная	Z	>25	Невысокая

Задание 2.1 Проведите ABC XYZ-анализ на основе данных таблиц 1, 2.

Таблица 1 - ABC -анализ

Наименование	Оборот июнь	Оборот июль	Оборот август	Общий товарооборот 3 квартал	Доля в обороте, %	Доля в обороте накопительным итогом, %	Группа
ИТОГО				5466208	100,00%		
Товар 39	320,379	331,875	318,878	971,132			
Товар 97	277,440	274,720	285,600	837,760			
Товар 16	251,065	258,286	253,175	762,526			

Товар36	120,624	114,848	121,744	357,216			
Товар161	116,836	115,300	110,666	342,803			
Товар49	105,416	112,258	111,178	328,852			
Товар104	75,600	72,160	74,520	222,280			
Товар71	61,307	60,914	63,128	185,349			
Товар106	53,777	50,325	57,324	161,426			
Товар21	52,618	53,128	52,618	158,364			
Товар148	41,516	47,583	49,050	138,149			
Товар149	24,829	39,390	45,269	109,487			
Товар8	30,922	34,524	30,122	95,568			
Товар81	30,240	31,543	31,240	93,023			
Товар17	20,906	26,936	30,815	78,657			
Товар125	23,753	19,722	28,024	71,499			
Товар40	15,905	27,162	25,402	68,468			
Товар19	21,955	22,040	21,976	65,971			
Товар124	21,643	17,917	18,095	57,655			
Товар14	17,170	18,700	21,760	57,630			
Товар127	9,192	25,844	18,192	53,228			
Товар51	15,430	23,775	12,120	51,325			
Товар128	16,128	18,120	11,976	46,224			
Товар111	14,281	12,706	14,847	41,834			
Товар1	14,856	11,282	17,314	43,451			
Товар44	11,787	16,805	12,020	40,612			
Товар4	7,620	4,505	5,771	17,897			
Товар120	1,030	2,893	3,900	7,823		100,00%	

На основе данных выполните расчет доли каждого товара в обороте, затем определите долю в обороте накопительным итогом. Проанализируйте полученные результаты. сформируйте группы товаров А, В и С. Сформулируйте вывод и предложения.

Выполните ХУЗ-анализ, рассчитайте следующие показатели: среднее значение товарооборота по отдельным товарам. Далее определите среднеквадратическое отклонение, используя формулу (2). Определите коэффициент вариации, используя формулу (1)

Формулы для расчета:

$$V = \frac{\delta}{\bar{x}} \quad (1)$$

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2}}{n} \quad (2)$$

где V - коэффициент вариации
 δ - среднеквадратическое отклонение;

x_i - i -тое значение статистического ряда; \bar{x} - среднеарифметическое;

n- количество значений в статистическом ряде
 Расчеты выполните в таблице 2.

Проведите совмещенный ABC XYZ-анализ, результаты занесите в таблицу 2 (совмещение). Выработайте рекомендации по оптимизации ассортимента.

Таблица 2 - XYZ-анализ

Наименование	Оборот июнь	Оборот июль	Оборот август	Общий товарооборот 3 квартал	Среднее значение - х	δ	К-т вариации	Группа	совмещение
ИТОГО				5466208					
Товар 39	320,379	331,875	318,878	971,132					
Товар97	277,440	274,720	285,600	837,760					
Товар16	251,065	258,286	253,175	762,526					
Товар36	120,624	114,848	121,744	357,216					
Товар161	116,836	115,300	110,666	342,803					
Товар49	105,416	112,258	111,178	328,852					
Товар104	75,600	72,160	74,520	222,280					
Товар71	61,307	60,914	63,128	185,349					
Товар106	53,777	50,325	57,324	161,426					
Товар21	52,618	53,128	52,618	158,364					
Товар148	41,516	47,583	49,050	138,149					
Товар149	24,829	39,390	45,269	109,487					
Товар8	30,922	34,524	30,122	95,568					
Товар81	30,240	31,543	31,240	93,023					
Товар17	20,906	26,936	30,815	78,657					
Товар125	23,753	19,722	28,024	71,499					
Товар40	15,905	27,162	25,402	68,468					
Товар19	21,955	22,040	21,976	65,971					
Товар124	21,643	17,917	18,095	57,655					
Товар14	17,170	18,700	21,760	57,630					
Товар127	9,192	25,844	18,192	53,228					
Товар51	15,430	23,775	12,120	51,325					
Товар128	16,128	18,120	11,976	46,224					
Товар111	14,281	12,706	14,847	41,834					
Товар1	14,856	11,282	17,314	43,451					
Товар44	11,787	16,805	12,020	40,612					
Товар4	7,620	4,505	5,771	17,897					
Товар120	1,030	2,893	3,900	7,823					

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Раскройте особенности управленческого анализа в торговле, задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа товарооборота.
2. Что является объектами изучения в розничной торговле?
3. Опишите основные направления анализа розничного товарооборота. Анализ состава, структуры динамики товарооборота, сезонных колебаний товарооборота.
4. Какой экономический смысл заключен в расчете индекса сезонности?
5. Выделите группы факторов, влияющих на изменение розничного товарооборота.
6. Какие приемы и способы применяются при анализе розничного товарооборота?

ТЕМА 4 АНАЛИЗ БУДУЩИХ ДОХОДОВ, РАСХОДОВ И ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Ключевые термины: маржинальный анализ, маржинальный доход, точка безубыточности, зона безопасности, безубыточности график

Практическое занятие: Анализ безубыточного уровня предпринимательской деятельности

Цель анализа безубыточности состоит в нахождении уровня деловой активности, при котором выручка от продаж становится равной сумме всех переменных и постоянных затрат, при этом прибыль равна нулю. Для расчета точки безубыточности необходимо разделить постоянные затраты на удельный маржинальный доход (6) – разницу между ценой продукции и удельными переменными расходами.(3)

- | | |
|---|-----|
| $MД = S - vx$ | (1) |
| <input type="checkbox"/> $MД = x (p - v)$ | (2) |
| <input type="checkbox"/> $p - v$ – маржинальный доход на единицу продукции; | (3) |
| <input type="checkbox"/> $MД = P + a$ | (4) |
| <input type="checkbox"/> $N_{мд} = MД \setminus S$ | (5) |
| <input type="checkbox"/> $Tб = a / (p - v)$ | (6) |
| <input type="checkbox"/> $STб = a / N_{мд}$ | (7) |
| <input type="checkbox"/> $ЗБ = 100\% (S - STб) / S$ | (8) |

где

P - прибыль,

a - постоянные расходы

v -переменные издержки

$MД$ -маржинальный доход

S - выручка

$STб$ – выручка в точке безубыточности

$Tб$ – точка безубыточности

x – объем продаж

$N_{мд}$ – норма маржинального дохода

$ЗБ$ - зона безопасности

Задание Организация производит и продает один вид продукции. Требуется рассчитать маржинальный доход, норму маржинального дохода, точку безубыточности, зону безопасности, исходя из следующих данных, характеризующих ее деятельность:

Переменные затраты 72 000 руб.
Постоянные затраты 35 000 руб.,
Объем произведенной и проданной продукции 120 шт., Цена продаж продукции 900 руб.

Сформулируйте вывод на основе решения задачи.

Задание Организация «Связь» производит и продает телефонные аппараты. Требуется рассчитать точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении, методом маржинального дохода исходя из следующих данных, характеризующих ее деятельность:

Выручка от продаж 72 000 руб., Переменные издержки 42 000 руб., Постоянные издержки 20 000 руб., Объем произведенной продукции 60 шт.

Прибыль 10 000 руб., цена единицы продукции 1200 руб.

Сформулируйте вывод по результатам задания.

Выполните тесты 32- 38.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие методы используются для анализа безубыточного уровня предпринимательской деятельности?
2. Анализ безубыточности производства (математический, графический методы расчета).
3. Как рассчитать критическую точку безубыточности продаж, величину маржинального дохода, запас финансовой прочности?
4. Как обосновать структуру продаж на основе маржинального дохода.

ТЕМА 5 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Ключевые термины: безубыточный и предел, метод определения маржинальной прибыли, критический уровень цены, критический уровень постоянных затрат.

Задание Администрация клиники планирует прибыль второго квартала в размере 48000 руб.

Определите, для обеспечения такой прибыли, на сколько процентов клиника может снизить цены на оказанные услуги.

Вопросы и задания для самоконтроля:

- 1 Как проанализировать влияние изменения количества оказываемых услуг на объем продаж, прибыль и запас финансовой прочности.
- 2 Какие методы следует использовать, для оценки взаимосвязи изменения цен на услуги и желаемого уровня прибыли .

3 Выполните: Задание 6.3

Задание 6.3

Фирма «Клоун» оказывает услуги. Постоянные затраты – 3128 руб., производственная программа выполняется в течение месяца.

Таблица – Показатели деятельности фирмы «Клоун»

Показатель	Виды услуг:				
	1 услуга	2 услуга	3 услуга	4 услуга	5 услуга
Цена услуги-1 час/ руб.	90	56	54	18,6	19
Удельные переменные расходы, руб.	26,55	21,6	14,65	12,40	12,93
Ожидаемый объем услуг, ед	25	50	5	30	10

Определите:

- 1 Уровень безубыточной работы фирмы в натуральном и стоимостном выражении.
 - 2 Запас финансовой прочности (кромку безопасности) по каждой услуге и по всей программе в относительном и стоимостном выражении. Проанализируйте полученные результаты.
 - 3 Минимальную цену предоставления каждой услуги и максимальную сумму расходов, которые сможет выдержать фирма.
 - 4 Момент времени, когда наступит состояние равновесия.
 - 5 Какой объем оказанных услуг обеспечит фирме «Клоун» получение прибыли в размере 1050 руб.
- Проанализируйте полученные результаты. Сформулируйте выводы

Задание Стоматологическая клиника оказывает платные стоматологические услуги трех видов: терапевтические, хирургические и ортопедические.

Зависимость между ценой и спросом на услугу определяет коэффициент эластичности спроса. Коэффициент эластичности спроса на терапевтические и хирургические услуги – 1,5, на ортопедические – 1,2.

Проанализируйте, выгодно ли клинике снизить цену на хирургические услуги на 5%, терапевтические на 10%, ортопедические на 15%.

Таблица - Бюджетные показатели деятельности стоматологической клиники в I квартале 20.... г.

Показатель	Виды стоматологических услуг			Всего
	хирургиче ские	терапевтич еские	ортопедич еские	
Выручка от продажи услуг, руб.	54644	99722	69420	223786
Переменные затраты, руб.	16748	34712	39415	90875

Маржинальный доход, руб.				
Постоянные затраты, руб.	x	x	x	77436
Операционная прибыль, руб.	x	x	x	
Количество оказанных услуг, ед	882	1008	56	1946
Цена одной услуги, руб.				x
Удельные переменные затраты, руб.				x
Удельный маржинальный доход, руб.				x
Расчетные (ожидаемые) показатели				
Цена одной услуги с учетом скидки, руб.				x
Удельный маржинальный доход, руб.				x
Ожидаемое количество предоставляемых услуг, ед.				x
Совокупный маржинальный доход				
Операционная прибыль, руб.	X	X	X	

Вывод:

ТЕМА 6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ключевые термины: операционный рычаг, запас финансовой прочности.

Практическое занятие: Анализ и оценка предпринимательского риска.

Разрабатывая собственную стратегию любая организация стремиться к минимизации рисков будущей деятельности. Операционный рычаг связан с уровнем предпринимательского риска: чем он выше, тем больше риск. Операционный рычаг позволяет оценить какой прирост прибыли следует ожидать при увеличении объема продаж на 1%, после преодоления организацией равновесного состояния. Расчет операционного рычага (Or) осуществляется по формуле:

$Or = \frac{\text{маржинальный доход}}{\text{прибыль}}$

Чем ближе ожидаемые продажи к равновесному состоянию, тем чувствительнее к изменению объемов реализации оказывается прибыль организации; предпринимательская деятельность сопровождается при этом повышением как рентабельности производства, так и предпринимательских рисков. Повышенный удельный вес постоянных затрат усиливает действие операционного рычага, а снижение деловой активности организации приводит к многократным потерям прибыли. Минимизации предпринимательского риска способствует:

Перевод части постоянных расходов в разряд переменных (взамен повременной о/т основных рабочих ввести сдельную форму; з/п

работников коммерческого отдела поставить в зависимость от объемов продаж – вместо системы окладов;

При пессимистических прогнозах динамики выручки от продаж, следует снижать постоянные расходы, иначе потеря прибыли от каждого % недополученной выручки может оказаться многократно большей из-за сильного эффекта Ор;

При оптимистических прогнозах динамики продаж (роста спроса на продукцию, учитывать жизненный цикл товара.. заключены долгосрочные контракты) можно допустить дополнительное увеличение постоянных расходов, как фактора, повышающего риск предпринимательской деятельности.

Задание

Сельскохозяйственный товаропроизводитель реализует молоко собственного производства. Объем продаж в год составляет 300 тонн. Выручка от продаж — 2 400 тыс. руб. При этом переменные расходы — 1 400 тыс. руб., а постоянные — 700 тыс. руб. У хозяйства есть резервы по наращиванию объемов производства и продаж молока. Необходимо оценить:

1. Предпринимательский риск (силу операционного рычага, точку безубыточности, запас финансовой прочности) при заданном объеме продаж.

2. Степень предпринимательского риска при увеличении постоянных расходов на 5% и 20% (объем продаж 400 тонн.).

3. Предпринимательский риск при альтернативных объемах продаж: 200, 350, 400, 450 тонн.

Задание Минимизация предпринимательских рисков.

Фирма производит и реализует корм для животных:

- постоянные затраты в год – 30000 руб.

- цена одной упаковки корма – 10 руб.

- переменные затраты на 1 упаковку – 5 руб.

- возможный объем производства от 6000 до 10000 упаковок. Определите:

1. Объем производства и продаж, при котором прибыль равна 15000 руб., какова сила операционного рычага?

2. Как изменится операционный рычаг и прибыль, если: а) объем продаж увеличится на 6% б) объем продаж уменьшится на 10%.

в) постоянные издержки уменьшатся на 3%

Вопросы и задания для самоконтроля:

1 Какие показатели используются для оценки предпринимательского риска.

2 Назовите меры, способствующие минимизации предпринимательского риска.

ТЕМА 7 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАНАЛИЗ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Ключевые термины: равновесие затрат, метод маржинального анализа, норма маржинального дохода

Практическое занятие: Анализ целесообразности собственного производства или закупок на стороне

Для решения проблемы «производить» или «покупать» используют анализ взаимосвязи «объем-затраты-прибыль», метод маржинального анализа. Для одно - ассортиментного производства определяют затраты на собственное производство, затем затраты на покупку, далее находят объем, при котором затраты на собственное производство и покупку совпадут (равновесие затрат). При много - ассортиментном производстве необходимо определить какую часть постоянных расходов способна покрывать продажа каждой ассортиментной позиции. Для этого выручку в точке безубыточности умножаем на норму маржинального дохода (удельный маржинальный доход) соответствующей ассортиментной позиции.

Для принятия решения следует учитывать факторы: мощность производства; качество продукции; сезонность продаж; создание или сокращение рабочих мест.

Задание Фирма занимается производством металлоконструкций, используя при изготовлении металлические прутки. В настоящее время фирма производит прутки самостоятельно (10 000 шт. в год) из сырья, которое закупает на стороне.

Информация о расходах фирмы в расчете на весь объем производства:

- затраты основных материалов – 120 000 руб.
- зарплата основных производственных рабочих – 30 000 руб.
- амортизация оборудования – 8 000 руб.
- заработная плата управленческого персонала – 40 000 руб.
- арендная плата в месяц – 1 000 руб.

Фирме поступило предложение закупать прутки на стороне по цене 18 руб.

за единицу. Используя математический и графический методы, установите, выгодно ли фирме такое предложение.

Задание Организация «Дачник» занимается строительством дачных домиков. На сборку деревянного дома уходит 1000 кг гвоздей. В год организация строит 10 домиков. Гвозди покупает в магазине «Стройматериалы» по цене 120 руб. за 1 кг (I вариант); -100 руб. за 1 кг (II вариант).

Организация может купить станок по производству гвоздей по цене 5 млн. руб. Амортизация в год 10%. Стоимость сырья для производства 1 кг гвоздей – 20 руб., заработная плата рабочих 30 руб. в расчете на 1 кг. гвоздей.

Используя метод уравнений и графический метод установите, выгодно ли собственное производство или закупка гвоздей в магазине (по вариантам I и II).

Задание Предприятие производит соки. Для продажи продукции необходимы упаковочные пакеты. В настоящее время предприятие производит их самостоятельно, но существует возможность покупать эти пакеты на стороне по цене 12 руб. за штуку.

Определите, что выгоднее для предприятия - производить пакеты самому или покупать их на стороне? Решите задачу различными методами.

Информация о затратах на производство (в расчете на 5 тыс. шт. пакетов): прямые затраты на материалы в расчете на 1 пакет – 5руб.; заработная плата производственных рабочих – 2 руб.

Постоянные расходы –20000 руб.

Задание Компания оказывает транспортные услуги. Сотрудники компании получают зарплату в виде фиксированного оклада в размере 1125 руб. плюс 25 копеек с рубля полученной выручки. При какой выручке деятельность компании становится рентабельной? Решите задачу математическим и графическим способами.

Вопросы для самоконтроля:

1 Каким образом определить целесообразность собственного производства или закупки на стороне (одно - ассортиментное производство; много - ассортиментное производство).

2 Как обосновать решения о целесообразности собственного производства графическим методом.

3 Какие факторы следует учитывать при выработке управленческого решения по 1 и 2 вопросам.

Анализ альтернатив выбора производственных ресурсов организации. Разные виды оборудования (ресурса), но выполняющие одинаковые функции (виды работ). Для решения этой задачи необходимо иметь следующие данные:

Величину постоянных затрат.

Величину переменных затрат;

Объем выполняемых работ;

По каждому виду альтернативного ресурса.

Расчеты проводят математическим или графическим способами. 1. определяем для каждого варианта (альтернативы) затраты 2.Затем рассчитываем при каких объемах затраты по альтернативам ресурсов совпадут (равновесие затрат). 3 По результатам расчетов делаем вывод.

Задание ООО «Чистота» убирает асфальтобетонные покрытия дорог. Применяют поливомоечные машины:

ПМ – 130 –цистерна 6м³ МКДС - цистерна 10м³ Площадь уборки по договору 22000 м²

В таблице отражены основные параметры.

Таблица – Расходы

Расходы	ПМ - 130	МКДС
Постоянные, руб.	1545	2055
Переменные, руб.	720	360

Обоснуйте решение о выборе техники для выполнения договора.

Задача выбора оптимального управленческого решения значительно усложняется, если требуется учитывать различные ограничения по ресурсам:

границы спроса на продукцию;

ограничения по трудовым ресурсам (общая численность или по отдельным профессиям);

недостаток фонда рабочего времени оборудования;

ограничения по материальным ресурсам и т.д.

При выработке управленческого решения в условиях ограничения по ресурсу необходимо определить маржинальный доход продукции на единицу недостающего ресурса. Предпочтение отдается производству той продукции, которая обеспечивает более высокий маржинальный доход на единицу недостающего ресурса.

Задание Организация производит изделия А и Д, постоянные издержки 6 500 000 руб., максимальное время работы оборудования 15 000 маш/час за период.

Изделие	А	Д
Спрос, шт.	2200	1500
Удельные переменные, руб	3600	3000
Цена изделия, руб.	6500	5000
Затраты маш/час на 1 изделие	4	5

Необходимо обосновать объем производства изделий, рассчитать прибыль по производственной программе.

Практическое занятие Анализ убытков (упущенной выгоды) организации в связи с неполной загрузкой ее производственных мощностей

Экономические потери, в связи с неполной загрузкой производственных мощностей, выражаются в недостаточном покрытии постоянных расходов.

$Уб = ауд * (X_{мах} - X_{факт})$, где

Уб – убытки, в связи с неполной загрузкой производственных мощностей;

а уд – удельные постоянные затраты при максимальной загрузке

Xмах – максимально возможное по технологическим условиям производство;

X факт – фактическое производство, ед.

Задание Общая величина постоянных расходов ОАО «КИТ», связанная с содержанием его производственных мощностей, равна 60 000 руб. При этом максимальная загрузка производственных мощностей может дать выпуск 2000 изделий. Фактический выпуск составляет 1 500 изделий.

Определить величину постоянных затрат, приходящуюся на незагруженные мощности (резерв снижения себестоимости).

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

2. Управленческий анализ в отраслях: Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Управленческий анализ в отраслях». // Л.И. Смирнова, Е.В. Завгородняя. – Краснодар: КубГАУ, 2014. – 47 с.

https://edu.kubsau.ru/file.php/120/9.Upravlencheskii_analiz_v_otrasljakh.pdf

3. Управленческий анализ в отраслях: Методическое пособие к практическим занятиям по дисциплине «Управленческий анализ в отраслях»./ Л .И. Смирнова, Е. В. Завгородняя, О. В.Щербатов – Краснодар: КубГАУ, 2015. – 60 с.

https://edu.kubsau.ru/file.php/120/01.MP_po_upravlencheskomu_analizu_2015.pdf

4. Смирнова Л. И. Управленческий анализ в отраслях : практикум / Л. И. Смирнова, Е. В. Завгородняя. – Краснодар : КубГАУ, 2018. – 36 с.

https://edu.kubsau.ru/file.php/120/Upravlencheskii_analiz_v_otrasljakh_prik_ladnoi_bakalavriat_praktikum_429014_v1_.PDF

5. Смирнова Л. И. Управленческий анализ в отраслях: практикум / Л. И. Смирнова, Е. В. Завгородняя. – Краснодар : КубГАУ, 2018. – 59 с

https://edu.kubsau.ru/file.php/120/Upravlencheskii_analiz_v_otrasljakh_akademicheskii_bakalavriat_praktikum_429013_v1_.PDF

6. Смирнова Л. И. Управленческий анализ в отраслях: практикум (для самостоятельной работы обучающихся ФЗО)/ Л. И. Смирнова, Е. В. Завгородняя. – Краснодар : КубГАУ, 2018. – 77 с.

https://edu.kubsau.ru/file.php/120/Upravlencheskii_analiz_v_otrasljakh_praktikum_dlja_samo_stojatelnoi_raboty_obuchajushchikhsja_FZO_429015_v1_.PDF

7. Смирнова Л. И. Управленческий анализ в отраслях : учеб. пособие / Л. И. Смирнова, Е. В. Завгородняя. – Краснодар : КубГАУ, 2018. – 110 с.

https://edu.kubsau.ru/file.php/120/Upravlencheskii_analiz_v_otrasljakh_uchebnoe_posobie_429016_v1_.PDF

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
В ОТРАСЛЯХ**

Методические указания

Составитель: **Нормова** Татьяна Александровна

Усл. печ. л. – 1,2