

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования**

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» (Финансовый университет)  
Новороссийский филиал**

**Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»**

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

### **Методические рекомендации**

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

Направленность(профиль): Управленческий анализ

Программа подготовки: академическая

Форма обучения: заочная, заочная ускоренного обучения

Квалификация (степень) выпускника: Бакалавр

Новороссийск 2018

## **1. Методические рекомендации по изучению дисциплины «Управленческий анализ»**

Студентам необходимо ознакомиться:

- с содержанием рабочей программы дисциплины «Управленческий анализ», с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы, методическими разработками по данной дисциплине, имеющимися на образовательном портале и сайте кафедры.

В частности, по дисциплине «Управленческий анализ» разработаны:

- Кейсы. Подготовка мастер-бюджета. Гавель О.Ю. - Финансовый университет, 2017 г.
- Методические указания по выполнению контрольной работы по дисциплине «Управленческий анализ», Гавель О.Ю. - Финансовый университет, 2017 г.

### **Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену/зачету:**

1. Роль и место управленческого анализа в системе управления организацией.
2. Особенности, принципы и этапы управленческого анализа.
3. Информационное обеспечение управленческого анализа. Основные требования к информационной базе.
4. Характеристика нормативно-методического регулирования информационного обеспечения.
5. Цели и задачи управленческого анализа в системе бизнес-планирования организации.
6. Структура и основные цели составления бизнес-плана.
7. Методика расчета основных финансовых показателей бизнес-плана.
8. Сметное планирование (бюджетирование), основные виды смет (бюджетов).
9. Сущность операционного (текущего) и финансового бюджетов.
10. Бюджет продаж как основа решений о закупках товаров.
11. Анализ исполнения смет (бюджетов).
12. Анализ обеспеченности материальными запасами.
13. Методы анализа и управления запасами.
14. Модель экономически обоснованного размера заказа (Economic Ordering Quantity, EOQ).
15. Анализ эффективности использования материальных ресурсов.
16. Анализ обеспеченности организации персоналом.
17. Анализ численности, состава и квалификации работников.
18. Планирование оптимальной цены продажи.
19. Методы расчета цены и их использование в современных условиях экономическими субъектами.
20. Анализ влияния ценовой стратегии на платежеспособность и финансовую устойчивость организации.
21. Анализ общих показателей себестоимости.
22. Анализ себестоимости отдельных видов продукции по статьям калькуляции.
23. Анализ затрат на 1 руб. реализованной продукции.
24. Резервы снижения себестоимости.
25. Анализ безубыточности деятельности организации.
26. Особенности использования эффекта операционного рычага для перспективного анализа прибыли.
27. Взаимосвязь показателей операционного рычага и запаса финансовой прочности.
28. Маржинальный анализ в принятии управленческих решений.
29. Максимизация прибыли путем выбора наиболее рентабельных видов изделий (работ, услуг).
30. Значение операционного анализа в управлении финансовыми результатами деятельности организации.

### **Примерный перечень практико-ориентированных заданий:**

1.

ООО «Про 3Д дисплей» занимается производством мультимедийного программного обеспечения в сфере образования и собирается разработать новую программу по

управленческому учету. Имеются следующие оценки удельных переменных затрат: максимальные – 140 тыс. руб., минимальные – 80 тыс. руб., наиболее вероятные – 100 тыс. руб.

Руководство полагает, что, если продавать программы по 220 тыс. руб. за единицу, спрос окажется в следующих пределах: минимальный - 4 000 ед., максимальный - 10 000. Совокупные постоянные затраты на осуществление проекта составят 210 000 тыс. руб.

**Составить таблицу возможных сумм вклада на покрытие при различных сочетаниях удельных переменных затрат и объема спроса. Рассчитать точки безубыточности нового проекта при: наименьшем; наибольшем; наиболее вероятном значении удельного вклада.**

**2.**

**Обоснуйте эффективность ужесточения кредитной политики организации, используя данные таблицы.**

Таблица – Исходные данные для обоснования ужесточения кредитной политики

Показатели	Значение
Средний срок оплаты счетов, дни	65
Объем продаж за год, тыс. руб.	8 000
Сумма безнадежных долгов за год, тыс. руб.	50
Цена привлечения краткосрочных кредитов, % годовых	13
Предложения для клиентов	
Скидка, %	2
Средний срок оплаты (50% суммарной задолженности), дни	30
Средний срок оплаты (50% суммарной задолженности), дни	80
Снижение суммы безнадежных долгов, тыс. руб.	30
Экономия на обслуживании дебиторской задолженности, тыс. руб.	15

**3. Определите оптимальный размер заказа запасов, используя модель Уилсона, годовые затраты на формирование и исполнение заказов, затраты на хранение запасов, совокупные затраты на формирование и содержание запасов, уровень загрузки контейнера, а также выберете рациональный тоннаж контейнера для доставки заданной номенклатуры.**

Максимальная вместимость 40-футового контейнера – 2000 единиц товара, 20-футового – 1000 единиц товара. Затраты на транзакцию (логистику) в расчете на один контейнер грузоподъемностью 40-футов составляет 2500 тыс. руб., в то время как затраты на 20-футовый контейнер – 1500 тыс. руб. Затраты на содержание запасов составляют 24% годовых.

Необходимые данные для проведения расчетов помещены в таблицу.

Таблица - Информация по объемам и цене продаж товаров

Номенклатура товара	Планируемый годовой объем продаж, усл. шт.	Цена за единицу товара, тыс. руб./ шт.	Структура спроса, %
T1	4 500	140,0	
T2	600	230,0	
T3	1 700	260,0	
T4	1 500	265,0	
Итого/средневзвешенная цена			100,0

**Примерная тематика докладов и индивидуальных работ**

1. Экономические и организационные предпосылки возникновения управленческого анализа.

2. Значение управленческого анализа в системе управления организацией.
3. Информационная база управленческого анализа.
4. Современные информационно-аналитические системы, используемые при проведении управленческого анализа.
5. Объекты управленческого и финансового анализа, их различия и единство.
6. Роль управленческого анализа в разработке бизнес-плана организации.
7. Значение бюджетирования в системе планирования организации.
8. Классификация методов планирования и прогнозирования.
9. Сбалансированность финансовых показателей бизнес-плана и оптимизации прибыли.
10. Бюджет продаж как основа принятия решений о закупках товаров.
11. Подходы к ценообразованию в рамках управленческого анализа.
12. Аналитическое обоснование решений о выборе наиболее рентабельной продукции.
13. Методы анализа и управления запасами.
14. Анализ эффективности использования материальных ресурсов.
15. Методы расчета цены и их использование в современных условиях экономическими субъектами.
16. Анализ влияния ценовой стратегии на платежеспособность и финансовую устойчивость организации.
17. Сегментирование бизнеса.
18. Анализ безубыточности деятельности организации.
19. Особенности проведения операционного анализа при многономенклатурном производстве.
20. Операционный рычаг как инструмент прогнозирования роста прибыли и оценки предпринимательских рисков.

### ***1.1. Рекомендации по подготовке к лекционным занятиям (теоретический курс)***

Для успешного усвоения лекционного материала рекомендуется подготовиться к предстоящему занятию, для этого необходимо необходимо:

- перед каждой лекцией просматривать содержание рабочей программы и теоретический материал, изложенный на предыдущей лекции;
- ознакомиться с Положениями регламентирующие порядок составления и отражения информации в бухгалтерской финансовой отчетности;
- кратко конспектировать основные положения, касающиеся вопросов по изучаемой теме;
- запомнить основные термины и понятия по теме, при необходимости дополнить свои знания новыми определениями;
- активно использовать интернет-ресурсы для получения дополнительной информации, в частности справочную систему «КонсультантПлюс» и справочную систему «Гарант. По вопросам, где информация отсутствует, рекомендуется обратиться за консультацией к преподавателю.
- обратить особое внимание на материал, предложенный преподавателем для самостоятельного изучения. По изучаемой дисциплине это могут быть обзорные вопросы, связанные с международной практикой формирования бухгалтерских отчетов, либо аннотирование нормативных документов, регламентирующих порядок представления информации в бухгалтерской отчетности организации в Российской Федерации.

Предварительная самоподготовка облегчит восприятие лекционного материала, позволит по ходу занятий акцентировать внимание на труднопонимаемых моментах, задать уточняющие вопросы.

### ***1.2. Рекомендации по подготовке к практическим и семинарским занятиям***

*При подготовке к практическим занятиям следует:*

- проработать по рекомендованным нормативным документам, учебным пособиям и конспекту лекций теоретический материал, соответствующей темы занятия;
- ознакомиться с соответствующими формами бухгалтерской отчетности (структурой, показателями) и методикой их заполнения;

*При подготовке к семинарским занятиям студент должен:*

- тщательно подготовить свое выступление. Сообщение по отдельному вопросу должно быть полным, понятным и логичным. По теме доклада целесообразно подготовить слайды, дающего наглядное представление по теме выступления. Слайды не должны быть перегружены текстом, приветствуется анимация для акцентирования наиболее значимых моментов. Количество слайдов определяется тематикой выступления (обычно не более 10-15). В конце сообщения необходимо подвести итог и сделать выводы; - привести примеры из практики анализа бухгалтерской отчетности в Российской Федерации и в зарубежных странах;
- подготовить небольшие тестовые задания, ситуационные задачи, кроссворды. Это позволит оживить аудиторию и активизировать процесс совместного обсуждения и закрепления изучаемой темы.

*При подготовке к промежуточному контролю студент должен:*

- повторить весь пройденный лекционный курс, материалы семинарских занятий, просмотреть учебную литературу, ответить на вопросы самоконтроля;
- проработать пропущенные темы в случае пропуска занятий по уважительным причинам. В случае их непонимания обязательно посещать консультации преподавателей;
- быть готовым к любой форме промежуточного контроля: решению ситуационных задач, тестированию и составлению форм бухгалтерской отчетности.

## **2. Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий**

В соответствии с РПД по дисциплине «Управленческий анализ» предусмотрено выполнение самостоятельного домашнего задания в виде расчетно-аналитической работы, контрольной работы.

Задания должны исполняться самостоятельно и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям, как по содержанию, так и по оформлению.

*2.1. При выполнении контрольной работы студентам следует:*

- руководствоваться Методическими указаниями по выполнению контрольной работы;
- посещать консультации для обсуждения неясных вопросов или непонимания задания контрольной работы;
- соблюдать установленные сроки сдачи контрольной работы для проверки преподавателем. Сроки согласовывается с преподавателем;
- оформить выполненную контрольную работу в соответствии с требованиями оформления рефератов и курсовых работ;
- знать, что невыполнение контрольной работы означает нулевой балл прохождения промежуточной аттестации.

*2.2. Методические рекомендации по работе с литературой*

К каждой теме учебной дисциплины подобрана основная и дополнительная литература. Она согласуется с библиотечным комплексом Финансового университета.

Основная литература - это учебники и учебные пособия, имеющиеся в библиотечном комплексе Финансового университета.

Дополнительная литература - это монографии, сборники научных трудов, журнальные и газетные статьи, различные справочники, энциклопедии, интернет ресурсы.

Рекомендации студенту:

- выбранную монографию или статью целесообразно внимательно просмотреть. В книгах следует ознакомиться с оглавлением и научно-справочным аппаратом, прочитать аннотацию и предисловие. Целесообразно ее пролистать, рассмотреть иллюстрации, таблицы, диаграммы, приложения. Такое поверхностное ознакомление позволит узнать, какие главы следует читать внимательно, а какие - прочитать быстро;
- при изучении нормативных документов необходимо учитывать то, что в бухгалтерском учете нормативные документы очень часто подвержены изменениям и дополнениям. В этой связи, надо обращать внимание не только на дату принятия этого документа, но и дату последних изменений и дополнений. Нормативная литература, обязательная при изучении данной дисциплины приводится на лекциях.
- при изучении порядка проведения экономического анализа знакомиться также с Методическими рекомендациями Минфина Российской Федерации по их применению, комментариями специалистов, аудиторов и практиков, приводимых в периодической печати. - Интернет является полноценным информационным ресурсом и может использоваться в повседневной работе студента. Для отслеживания последних изменений рекомендуется использовать справочную систему «КонсультантПлюс» и справочную систему «Гарант». Планируемые изменения и новости учета можно также отслеживать на сайте Минфина РФ - [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru) и в журналах «Все для бухгалтера», «Главный бухгалтер» и «Практическая бухгалтерия»;
- для понимания сложного текста необходимо прочитать его несколько раз, сделать выписки, и осмыслить. Для углубленного понимания специальной литературы важно систематически использовать справочники и словари; - при работе с литературой или с Интернет-ресурсами следует отмечать нужную информацию доступным способом (закладка, выделение цветом), записывать выходные данные первоисточника и отмеченные страницы. Это позволит оформить соответствующие ссылки и список использованной литературы при подготовке письменной работы.

Выделяются следующие виды записей при работе с литературой:

*Конспект* - краткая схематическая запись основного содержания научной работы. Целью является не переписывание произведения, а выявление его логики, системы доказательств, основных выводов. Хороший конспект должен сочетать полноту изложения с краткостью.

*Цитата* - точное воспроизведение текста. Заключается в кавычки. Точно указывается страница источника.

*Тезисы* - концентрированное изложение основных положений прочитанного материала.

Записи в той или иной форме не только способствуют пониманию и усвоению изучаемого материала, но и помогают вырабатывать навыки ясного изложения в письменной форме тех или иных теоретических вопросов.

**Задание.** Подготовка аннотации, ключевых слов и резюме к научной статье.

**Аннотация** – краткая характеристика научной статьи с точки зрения ее назначения, содержания, вида, формы и других особенностей.

**Аннотация** выполняет следующие **функции**:

- дает возможность установить основное содержание научной статьи, определить ее релевантность и решить, следует ли обращаться к полному тексту статьи;
- используется в информационных, в том числе автоматизированных системах для поиска информации.

**Ключевые слова** — это текстовые метки, по которым можно найти статью при поиске и определить предметную область текста. Они публикуются как в самом журнале, так и указываются в электронной версии статьи. При отборе по определенному ключевому слову читатель сможет найти все статьи, затрагивающие данную предметную область.

**Резюме** – одна из сокращенных форм представления научной статьи. Иными словами, это статья в миниатюре (реферат). В отличие от аннотации, которая отвечает на вопрос «О чём написано в статье?» и имеет своей целью кратко охарактеризовать содержание работы, резюме в концентрированном виде представляет читателю точное изложение результатов и выводов. Предмет, тема и цель работы указываются только в том случае, если они не ясны из заглавия. Метод или методологию проведения работы целесообразно описывать, если они

отличаются новизной или представляют интерес с точки зрения данной работы. Результаты исследования следует представлять точно и информативно. Предпочтения должно отдаваться новым результатам, важным открытиям, обнаруженным закономерностям, данным, имеющим практическое значение.

Текст резюме должен обладать максимальной объективностью и содержательностью, не следует приводить критические замечания, второстепенные факты и информацию, которая в статье отсутствует, а также повторять название статьи и использовать ссылки на источники и сокращения. Необходимо избегать лишних вводных фраз («в статье представлены результаты...», «автором статьи установлено...»). Ключевые слова, используемые в характеристике статьи, должны быть отражены в тексте резюме.

Предполагаемый объем резюме – 150–200 слов (в зависимости от объема статьи).