

Тема № 8.

# **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

# Принятие решений в управленческом учете включает в себя

- ▣ Принятие решений по производству новой продукции
- ▣ Принятие решений о капиталовложениях
- ▣ Принятие решений по ценообразованию.

# 1. Принятие решений по ценообразованию

- ▣ Особое значение среди целей УУ имеет установление цены на продукцию
- ▣ Устанавливая цену, менеджер должен, в первую очередь, определить, будет ли спрос на его продукцию по такой цене.

## В УУ используются понятия долгосрочного и краткосрочного нижнего предела цены

- ▣ Долгосрочный нижний предел цены показывает: какую минимальную цену можно установить, чтобы покрыть полные затраты предприятия на производство и реализацию товара
- ▣ Этот предел соответствует полной себестоимости.
- ▣ **Краткосрочный нижний предел цены** это – цена, которая может покрыть лишь переменную часть издержек
- ❖ Этот предел соответствует себестоимости, рассчитанной по системе «директ-костинг».

## 2. Принятие решений по производству новой продукции

- Новым называют продукт, который обладает новыми свойствами и добавляется к существующему ассортименту
- Изделия могут быть абсолютно новыми или состоять из комбинаций новых приспособлений и механизмов без изменения самого продукта
- Принятие решений по производству новой продукции опирается на процедуры принятия решения по инвестициям, осуществляется на высшем уровне управления предприятием.

# Процесс инноваций можно подразделить на шесть этапов:

- 1. Сбор и систематизация информации о технологических изменениях на рынке, нововведениях, поступающих из отделов НИОКР, маркетинговых подразделений
- 2. Отбор информации, касающейся идей нового продукта, определение возможностей их практической реализации, выявление общности и различий в технологии новых и старых продуктов, соответствие новой продукции специализации предприятия
- 3. Анализ экономической эффективности нового продукта проводится вместе с разработкой программы маркетинга,

- ▣ 4. Организация производства нового продукта – планирование объема производства нового изделия, создание образца, проведение технических испытаний, разработка наименования, товарного знака, оформления, упаковки, маркировки
  
- ▣ 5. Исследования на ограниченном рынке относительно цены на продукт и других коммерческих условий выбор оптимальных каналов реализации, средств и методов рекламы
  
- ▣ 6. Принятие решения о запуске нового продукта в производство на основе расчетов объема продаж, рентабельности продукции, степени удовлетворения спроса и предложения.

# В качестве важнейшего критерия принятия решения используется оценка

1. влияния внедрения нового продукта на объем реализации в целом по предприятию и объем реализации других изделий,
  2. Времени окупаемости затрат на разработку, производство, сбыт, рекламу
- ❖ (обычно считается не более пяти лет, включая трехлетний период от начала массового производства до момента безубыточности).



# После выпуска продукта проводят проверку процесса

- его реализации
- информацию о темпах реализации нового продукта
- факторах, влияющих на величину реализации.

# 3. Принятие решений о капиталовложениях

- ▣ В основе принятия управленческих решений по капитальным вложениям могут лежать следующие причины:
  - ▣ 1. обновление имеющейся материально-технической базы;
  - ▣ 2. наращивание объемов производственной деятельности;
  - ▣ 3. освоение новых видов деятельности.

# Основой оценок является

- ▣ определение и соотношение затрат и результатов от осуществления инвестиционного проекта.

# Общим критерием эффективности инвестиционного проекта является

- ▣ уровень прибыли, полученной на вложенный капитал
- ▣ При этом под прибыльностью (доходностью) понимается такой темп роста капитала, который:
  - ▣ -. полностью компенсирует общее изменение покупательной способности денег в течение рассматриваемого периода,
  - ▣ -. обеспечивает минимальный уровень доходности
  - ▣ -. покрывает риск инвестора, связанный с осуществлением проекта.

**Для оценки эффективности кап. вложений используют ряд показателей, рассчитываемых статическими и динамическими методами.**

# К статическим методам оценки эффективности инвестиций можно отнести

- ▣ расчет срока окупаемости
- ▣ Расчет нормы прибыли.

# Срок окупаемости инвестиций

- ▣ расчетный период возмещения первоначальных вложений за счет прибыли от проектной деятельности.

# Простая норма прибыли

- ▣ коэффициент, рассчитываемый аналогично рентабельности капитала, (прибыль/капитал) - показывает, какая часть инвестиционных затрат возмещается в виде прибыли в течение одного интервала планирования
- ▣ сравнивая рассчитанную величину нормы прибыли с минимальным или средним уровнем доходности, инвестор может прийти к заключению о целесообразности дальнейшего анализа инвестиционного проекта.



Динамические методы оценки  
эффективности базируются на  
принципах  
дисконтирования,

- ▣ учет ценности будущих денежных поступлений по отношению к текущему периоду.

**При динамическом методе  
учитываются**

# 1. Чистая текущая стоимость

- ▣ разность между приведенной к текущему моменту суммой поступлений от реализации проекта и суммой инвестиционных и других дисконтированных затрат, возникающих в ходе реализации проекта.

## 2. Индекс прибыльности

- ▣ относительная прибыльность проекта, или дисконтированная стоимость денежных поступлений от проекта, в расчете на одну единицу вложений
- ▣ Если индекс прибыльности больше 1, то проект привлекателен.

### 3. Величина ставки процента, которая оказывает влияние на оба коэффициента, зависит от

- ▣ темпа инфляции,
- ▣ минимальной реальной нормы прибыли (наименьший гарантированный уровень доходности на рынке капиталов)
- ▣ степени инвестиционного риска
- ▣ приближенного значения ставки процента (можно использовать существующие усредненные процентные ставки по долгосрочным банковским кредитам).

# 4. Внутренняя норма рентабельности проекта

- ▣ такая величина ставки процента, при которой чистая приведенная стоимость проекта будет равна нулю,
- ▣ (приведенная стоимость ожидаемых притоков денежных средств равная приведенной стоимости оттоков)
- ▣ Если внутренняя норма рентабельности превышает требуемую норму доходности в данной отрасли, то проект имеет смысл принять
- ▣ Значение внутренней норма рентабельности можно трактовать как нижний гарантированный уровень прибыльности инвестиционного проекта
- ▣ внутренняя норма рентабельности определяет максимальную ставку платы за привлекаемые источники финансирования проекта, при которой последний остается безубыточным.

# Этот метод имеет ряд достоинств

- ▣ объективность,
- ▣ независимость от абсолютного размера инвестиций,
- ▣ оценка относительной прибыльности проекта,
- ▣ информативность
- ▣ может быть приспособлен для сравнения проектов с различными уровнями риска:  
(проекты с большим уровнем риска должны иметь большую внутреннюю норму доходности).

# Недостатки данного метода:

- сложность расчетов,
- субъективность выбора нормативной доходности,
- большая зависимость от точности оценки будущих денежных потоков..