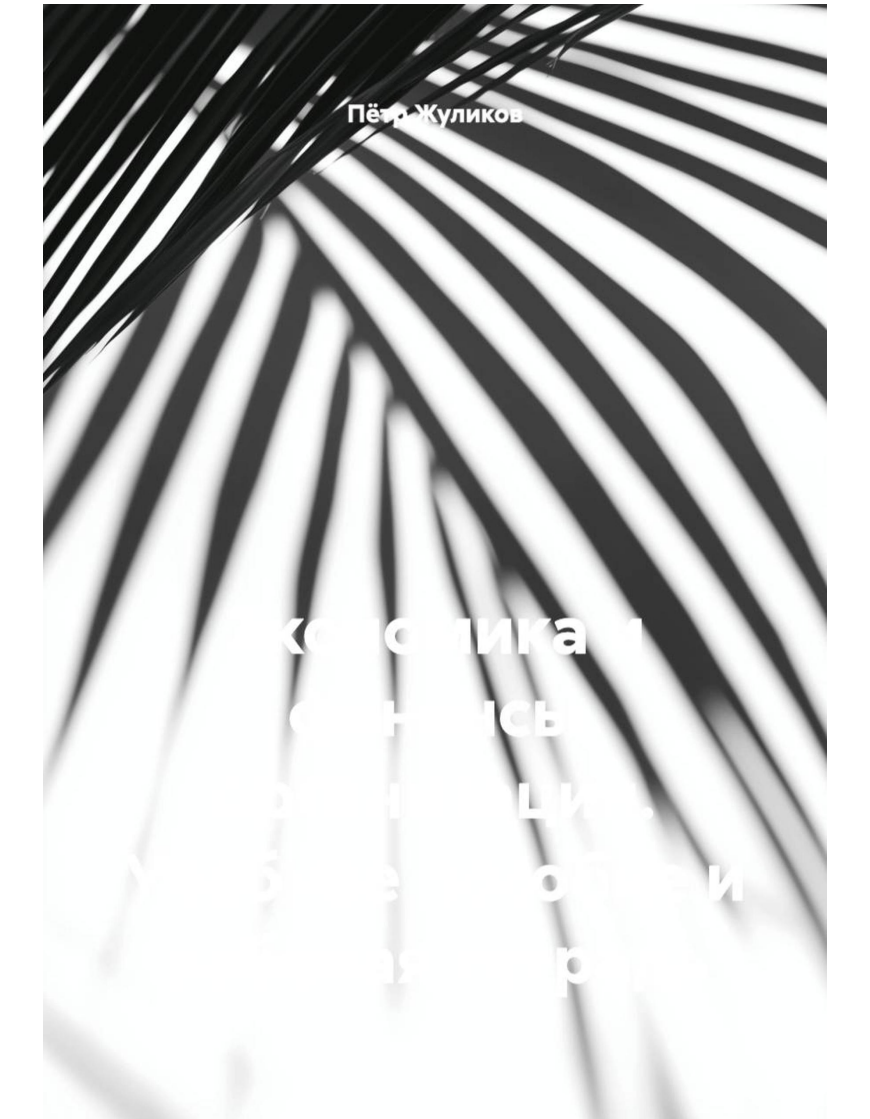




Пётр Жуликов

КОЛОНИКА И

ОТНУСЬ

ОТНУСЬ

УСЛОВИЯ ОБЩЕИ

ОТНУСЬ

Пётр Жуликов

Экономика и финансы

организации. Учебное

пособие и рабочая тетрадь

<https://litres.ru/74602463>

SelfPub; 2026

Аннотация

Книга помогает начинающему менеджеру оценивать решения по четырём направлениям: выручка и спрос, затраты и ресурсы, прибыльность, движение денег. Первая часть объясняет основные понятия и показывает их применение. Вторая содержит задания по двум учебным кейсам, вопросы для самопроверки и разборы решений. Материал рассчитан на бакалавров направления «Менеджмент», совмещающих работу и обучение. Его можно использовать дополнительно к учебникам предоставляемых соответствующей кафедрой занятиям, для самостоятельной подготовки и обсуждения управленческих ситуаций.

Пётр Жуликов

**Экономика и финансы
организации. Учебное
пособие и рабочая тетрадь**

Экономика и финансы организации

Учебное пособие и рабочая тетрадь

Дополнительные материалы для бакалавров направления

Менеджмент

Программа выходного дня — работа + образование

Рабочий издательский черновик для ЛитРес

Автор: П.П. Жуликов 2026

Аннотация

Книга помогает начинающему менеджеру оценивать решения по четырём направлениям: выручка и спрос, затраты и ресурсы, прибыльность, движение денег. Первая часть объясняет основные понятия и показывает их применение. Вторая содержит задания по двум учебным кейсам, вопросы для самопроверки и разборы решений. Материал рассчитан на бакалавров направления «Менеджмент», совмещающих работу и обучение. Его можно использовать дополнительно к учебникам предоставляемой соответствующей кафедрой занятиям, для самостоятельной подготовки и обсуж-

дения управленческих ситуаций.

© Жуликов Пётр Петрович, 2026. Авторские и выходные данные заполняются перед публикацией.

Предисловие

Работающий студент часто сталкивается с экономическими вопросами раньше, чем изучает их системно. Почему рост заказов не всегда улучшает результат? Почему прибыльная организация задерживает платежи? Как проверить, стоит ли давать скидку? Книга предлагает последовательность рассуждения, которую можно использовать на занятии и в рабочей ситуации.

Это дополнительный учебный материал, а не замена основной образовательной программы. Он даёт вводный управленческий уровень: условия решений важнее механического подставления чисел. Кейсы условные; их сведения нельзя использовать для оценки реальных предприятий. Материал не является инструкцией по бухгалтерскому или налоговому учёту.

В электронной книге задания выполняются в отдельном блокноте или файле. Перед чтением разбора запишите собственное решение. Для каждого ответа различайте исходные факты, ваши предположения и сведения, которые ещё нужно собрать.

Содержание

Часть первая Учебное пособие

Тема 1 Организация и её экономическая деятельность

Тема 2 Ресурсы и имущество организации

Тема 3 Выручка и спрос

Тема 4 Затраты и себестоимость

Тема 5 Цена и скидки

Тема 6 Прибыль и экономическая эффективность

Тема 7 Деньги и денежный поток

Тема 8 Запасы и условия расчётов

Тема 9 Планирование и контроль

Тема 10 Управленческое заключение

Три опорные формулы

Словарь основных понятий

Часть вторая Рабочая тетрадь

Краткие памятки

Кейс Пекарня Городской хлеб

Кейс Автосервис Мастер

Вопросы для самопроверки

Разборы кейсов

Ориентиры ответов на вопросы

Материалы для дальнейшего изучения

Редакционные сведения для подготовки издания

Как учиться при совмещении работы и образования

Предлагаемый маршрут состоит из десяти тем. Для каждой темы прочитайте объяснение, ответьте на два вопроса понимания и свяжите понятия с одним из кейсов. На занятии выходного дня обсудите спорные решения. Между занятиями

ми вернитесь к ответам после короткого перерыва и уточните их без подсказки.

Можно планировать один учебный цикл на неделю: 30–40 минут на чтение, 20–30 минут на задание и 10–15 минут на самопроверку. Это ориентир для самостоятельной работы, а не утверждённое распределение учебных часов. В качестве рабочего примера используйте знакомую организацию без раскрытия конфиденциальных данных.

Часть первая Учебное пособие

Тема 1 Организация и её экономическая деятельность

Основные понятия и связи

Организация объединяет людей, имущество, информацию и деньги для повторяемой деятельности. Пекарня не ограничивается одной продажей булочки: она закупает сырьё, составляет график, производит, обслуживает покупателей и выполняет обязательства. Автосервис тоже представляет систему связанных действий — от записи до закупки деталей, ремонта и выдачи машины.

Экономика организации изучает использование ограниченных ресурсов и результат деятельности. Финансы организации связаны с формированием денежных средств, их использованием, обязательствами и условиями расчётов. Экономическое решение и финансовое решение связаны, но не совпадают: выгодный заказ может потребовать деньги раньше, чем клиент его оплатит.

Отдельная хозяйственная операция — конкретное действие: покупка муки, продажа хлеба, выплата аренды. Чтобы понять работу организации, операции рассматривают вместе и за определённый период. Продажа показывает один результат; работа месяца включает также расход ресурсов, непроданные остатки, задержки и обязательные платежи.

В анализе важно назвать объект и границы. Мы рассматриваем пекарню целиком или отдельное изделие? Один заказ или весь месяц? Доход и затраты должны относиться к одному объекту и сопоставимому периоду. Нельзя сделать вывод о месячной прибыли, сравнив цену одного изделия с месячной арендой без сведений об объёме продаж.

Управленческий выбор предполагает альтернативы. Пекарня может увеличить утренний выпуск, сократить вечерний или изменить ассортимент. Автосервис может пересмотреть запись, согласовать закупку деталей или изменить предложение. Сначала выясняют проблему, затем сравнивают варианты по ожидаемому эффекту и ограничениям.

Применение к заданиям

В тетради пекарня испытывает дефицит популярных изделий утром и получает остатки вечером. Это два факта, которые указывают на несогласованность выпуска и спроса. Из них ещё не следует, что покупатели считают цену высокой. Причину нужно проверять по времени продаж и составу ассортимента.

В автосервисе некоторые ремонты задерживаются из-за

отсутствия запчастей. Пока автомобиль ждёт, пост может быть занят, клиент недоволен, а оплата при выдаче переносится. Одна проблема затрагивает организацию работ, выручку и деньги. Поэтому заключение «нужно больше клиентов» недостаточно.

Полезная последовательность анализа: назвать факт; объяснить возможную причину; указать, какие сведения нужны; предложить небольшое изменение; назначить проверку. Например: «Проверим продажи по часам за неделю, затем изменим размер партий и сравним утренние отказы и вечерние остатки».

Типичная ошибка — принять желаемый результат за доказанный. Фраза «увеличим выпуск и повысим прибыль» пропускает спрос, дополнительные затраты и риск остатков. Корректная формулировка: «Увеличение утреннего выпуска может улучшить результат, если дополнительные изделия будут проданы и затраты не перекроют эффект».

Типичный неверный вывод

«Одна успешная продажа доказывает успех организации за месяц».

Проверьте понимание

1. Чем покупка муки отличается от работы пекарни за месяц?
2. Почему изменение графика закупок является и организационным, и финансовым решением?

Тема 2 Ресурсы и имущество организации

Основные понятия и связи

Ресурсы — всё, что организация использует для деятельности: материалы, рабочее время, оборудование, помещение, информация и деньги. Одни ресурсы расходуются в ходе отдельной операции, другие обеспечивают много операций. Мука превращается в изделия; печь работает многократно. Деталь устанавливается в конкретный автомобиль; подъёмник используется для разных заказов.

Имущество и затраты различаются. Пока материал хранится для будущей работы, он представляет запас. Когда материал использован, возникает потребление ресурса. Покупка оборудования создаёт ресурс на несколько периодов; для оценки результата его стоимость обычно распределяют на периоды использования через амортизацию. Полную цену оборудования нельзя автоматически считать расходом одного заказа.

В простом объяснении основные средства — длительно используемые средства труда, например печь или подъёмник. Оборотные активы участвуют в текущем цикле: запасы, деньги, требования к покупателям. Конкретная классификация для учёта зависит от правил; в учебном анализе важнее понять роль ресурса и срок его использования.

Источники финансирования показывают, откуда получены средства для ресурсов. Собственные средства связаны с вложениями собственника и накопленным результатом. Заёмные средства и обязательства требуют исполнения усло-

вий. Получение кредита увеличивает деньги и долг, но не является выручкой от продажи; погашение основной суммы долга уменьшает деньги и долг, но не равно расходам на производство.

Ресурс может ограничивать деятельность. Нельзя бесконечно увеличить число заказов при том же числе постов и рабочих часов. Если спрос растёт сверх возможностей, появляются очереди, сверхурочные расходы и потеря качества. При оценке нового решения нужно проверять доступность ресурсов, а не только желание руководителя.

Применение к заданиям

Пекарне нужны сырьё, упаковка, печь, помещение и труд. При увеличении выпуска материалы растут вместе с количеством изделий. Печь и помещение сначала могут остаться прежними, но при превышении мощности потребуются другие условия. Отнесение затрат зависит от масштаба, поэтому ответ «всё оборудование всегда постоянно» слишком категоричен.

В автосервисе дополнительные заказы требуют не только расходных материалов. Нужны время мастера, свободный пост, инструменты и доступные детали. Если машина занимает пост в ожидании детали, организация теряет возможность использовать его для другой работы. Эта потеря возможности важна для решения, хотя отдельный платёж «за простой» может отсутствовать.

Для работы с кейсом удобно составить список: ресурс; за-

чем нужен; что ограничивает; меняется ли при росте объёма; какие данные отсутствуют. Например, по труду необходимо узнать систему оплаты: оклад, сдельная часть или сочетание. Без этого нельзя уверенно разделить всю оплату труда на постоянную и переменную.

Типичная ошибка — считать весь запас свободными деньгами. Запас можно использовать или продать, но это требует времени и подходящего спроса. Наличие деталей на складе не означает возможность оплатить аренду сегодня. Поэтому имущество анализируют вместе с ликвидностью — возможностью превратить ресурс в деньги в нужный срок.

Типичный неверный вывод

«Все приобретённые ресурсы сразу являются расходами этого заказа».

Проверьте понимание

1. Какие ресурсы расходуются в одном заказе, а какие используются многократно?
2. Почему наличие оборудования и запасов не гарантирует наличие денег на ближайший платёж?

Тема 3 Выручка и спрос

Основные понятия и связи

Выручка — стоимость проданных товаров или оказанных услуг за рассматриваемый период. Она связана с ценой и количеством продаж. В упрощённой модели одной позиции выручка равна цене, умноженной на количество. При нескольких товарах результаты по позициям складыва-

ют, учитывая скидки и возвраты.

Поступление денег — фактическое получение средств. Оно может предшествовать продаже при авансе, совпадать с продажей или следовать позже при отсрочке. Полученный аванс ещё не означает, что услуга выполнена. Оплата ранее проданного товара не означает новую продажу того же товара. Эти различия помогают не считать результат дважды.

Спрос — потребность, подкреплённая готовностью приобрести предложение на определённых условиях. Он меняется по времени, ассортименту, сезону и клиентским ситуациям. Среднее число продаж за день может скрывать утренний дефицит и вечерние остатки. Для решения о графике выпуска нужны данные по часам, а не только общий итог дня.

Количество произведённых изделий и количество проданных изделий не совпадают автоматически. Производство создаёт ресурс для продажи, но ещё не обеспечивает выручку. Непроданный товар может остаться запасом, потребовать уценки или быть списан. Возможность дальнейшей продажи зависит от срока годности и потребности покупателя.

Повышение выручки можно получить разными способами: увеличить количество, изменить цену или структуру ассортимента. Каждый вариант имеет свои последствия. Увеличение числа дешёвых изделий может повысить общий оборот, но не улучшить результат, если затраты и потери вырастут сильнее. Поэтому выручку всегда сопоставляют с ре-

сурсами и затратами.

Применение к заданиям

В пекарне цена булочки — 120 рублей, хлеба — 180 рублей. Эти числа показывают выручку от одной продажи по указанной цене. Они не дают выручку за день: неизвестно, сколько изделий фактически куплено, сколько продано со скидкой и сколько возвращено.

Дополнительный учебный пример: организация выполнила работу в понедельник, а клиент оплатил в пятницу. Экономический результат работы и денежное поступление относятся к разным датам. Для оценки продаж учитывают выполненную работу; для плана денег — пятницу. Это пример различия, а не новое условие кейса.

В автосервисе типовое обслуживание стоит 3 000 рублей, а клиент обычно платит при выдаче машины. Задержка работы из-за деталей может перенести и завершение услуги, и поступление денег. Если услуга уже выполнена, но расчёт задержан, возникает требование к клиенту. Поэтому следует знать не только число записей, но и число завершённых и оплаченных заказов.

Для проверки спроса пекарня фиксирует время и ассортимент продаж, отказы из-за отсутствия товара, остатки и причины возвратов. Автосервис фиксирует записи, завершённые заказы, отмены и причины задержек. По одной выручке нельзя установить причину изменения: могла поменяться цена, число заказов или их состав.

Типичный неверный вывод

«Всё произведённое уже создаёт выручку».

Проверьте понимание

1. Почему произведённая, но не проданная булочка не создаёт выручку?
2. Какие два источника данных помогут объяснить изменение продаж?

Тема 4 Затраты и себестоимость

Основные понятия и связи

Затраты характеризуют использование ресурсов для выбранного объекта и периода. Материалы, труд, содержание помещения и оборудования участвуют в создании результата. Для управленческого анализа сначала выясняют состав затрат, затем определяют, как они изменятся при другом решении. Платёж и затрата могут возникнуть в разные даты.

Переменные затраты меняются с объёмом деятельности в рассматриваемых условиях. Материалы на изделие, упаковка и расходники на заказ обычно связаны с количеством. Постоянные затраты в пределах периода и диапазона объёма сохраняются в общей сумме. Месячная аренда обычно не уменьшается при меньшем количестве заказов.

Смешанные затраты включают постоянную и переменную части. Оплата труда может сочетать оклад и оплату за выполненные работы. Электроэнергия зависит и от режима работы помещения, и от загрузки оборудования. Поэтому статью нельзя классифицировать только по названию: нужны усло-

вия начисления и причина изменения.

Себестоимость показывает затраты, относимые к изготовлению продукции или оказанию услуги по выбранной методике. Полная оценка требует определить объект, состав затрат и порядок распределения общих расходов. В тетради известны некоторые материалы на единицу, но не полная себестоимость. Цена минус эти материалы не равна чистой прибыли.

Прямые затраты можно связать с конкретным изделием или заказом; косвенные относятся к нескольким объектам и распределяются по обоснованному правилу. Это другое основание классификации, чем постоянные и переменные. Одна статья может быть прямой и переменной, но эти слова отвечают на разные вопросы: куда отнести и как меняется сумма.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.