

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Краткосрочная и долгосрочная стратегия фирмы»

для студентов направления подготовки 38.04.08 «Финансы и кредит»
направленность (профиль) «Финансы устойчивого развития»

Ставрополь
2026

Содержание

Введение.....	6
Практическое занятие №1.....	8
Практическое занятие №2.....	9
Практическое занятие №3.....	13
Практическое занятие №4.....	24
Практическое занятие №5.....	30
Практическое занятие №6.....	32
Практическое занятие №7.....	35
Практическое занятие №8.....	38
Практическое занятие №9.....	40
Список рекомендуемой литературы.....	48

ВВЕДЕНИЕ

«Краткосрочная и долгосрочная стратегия фирмы» является самостоятельной общетеоретической дисциплиной в разделе экономической науки, изучающей вопросы организации финансовой работы на предприятии в долгосрочной перспективе. Она закладывает базовые знания в области управления финансами, бюджетирования, стратегического управления издержками предприятия. Целью дисциплины является формирование и систематизация необходимых знаний о финансовом планировании и прогнозировании в разрезе экономической деятельности субъекта хозяйствования. Задача дисциплины заключается в том, что она призвана совместно с общими и специальными экономическими дисциплинами сформировать взгляды студентов на сущность, значение и направления использования финансовых ресурсов, эффективного их управления с российской и зарубежной экономической практики и подготовить базу для дальнейшего изучения дисциплин, связанных с управлением финансовой деятельностью на предприятии.

Основной целью практических занятий является не только проверка знаний студентов по изучаемым вопросам, но и развитие самостоятельного мышления, познавательной активности и умения отстаивать свою точку зрения, критически оценивая различные источники информации. Основное назначение практических занятий – обеспечить глубокое усвоение студентами материалов лекций, привить навыки самостоятельной работы с экономической литературой, воспитать умение находить оптимальные решения в условиях изменяющейся практики хозяйствования, формировать экономическое мышление студентов. На практическом занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, получает навыки устного

выступления и культуры дискуссии, аналитической работы по рассматриваемой проблеме.

Практическое занятие №1

Тема «Сущность стратегического управления организацией»

Цель: изучить сущность стратегического управления организацией

Теоретическая часть

Стратегическое управление – управленческая деятельность, направленная на достижение перспективных целей управления в условиях нестабильной, конкурентной рыночной среды.

Стратегическое управление организацией заключается в умении моделировать ситуацию, в способности выявлять необходимость изменений, в разработке самой стратегии; в способности воплощать стратегию в жизнь.

Согласно современной концепции стратегического менеджмента, как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения.

Практические задания

Задание 1.

Имеются следующие данные о состоянии активов и обязательств организации:

Показатели	На начало года	На конец года
1. Чистый оборотный капитал	149 500	160 475
2. Дебиторская задолженность	225 200	232 850
3. Долгосрочные заемные средства	43 200	43 200
4. Основные средства:		
- первоначальная стоимость	35 000	53 275
- начисленная амортизация	3 200	4 550
5. Нематериальные активы:		
- первоначальная стоимость	4 500	6 720
- начисленная амортизация	500	720
6. Кредиторская задолженность	176 480	167 555
7. Краткосрочный кредит	2 700	13 200
8. Нераспределенная прибыль	13 000	25 300
9. Запасы	75 200	83 700
10. Прочие внеоборотные активы	200	1 500
11. Прочие оборотные активы	3 180	5 380

12. Добавочный капитал	25 000	25 000
13. Резервный капитал	17 300	23 200
14. Уставный капитал	?	?
15. Денежные средства	?	?

1. Определите величину уставного капитала и размер денежных средств.
2. Постройте агрегированный баланс организации.
3. Проведите горизонтальный и вертикальный анализ баланса.
4. Сделайте выводы.

Задание 2.

Рассчитайте оборачиваемость активов организации, если рентабельность продаж равна 20%, прибыль до налогообложения 12 млн. руб., среднегодовая стоимость активов 50 млн. руб.

Задание 3.

Определите оборачиваемость оборотных активов и длительность одного оборота оборотных активов, если производственные запасы составляют 2890 тыс. руб., дебиторская задолженность 1020 тыс. руб., денежные средства 400 тыс. руб., кредиторская задолженность 456 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции 9 600 тыс. руб., выручка 12680 руб.

Задание 4.

В отчетном году организацией реализовано продукции на сумму 7,5 млн. руб. Среднегодовая стоимость оборотных активов 4,6 млн. руб. В предстоящем году намечается увеличение объема продаж на 15%, а оборачиваемость оборотных активов предполагают увеличить на 20%. Определите потребность организации в оборотных активах в изменившихся условиях, а также изменение длительности одного оборота оборотных активов.

Задание 5.

Рассчитать рентабельность продаж, если объем продаж – 6 млн. руб., переменные затраты – 3,5 млн. руб., постоянные затраты – 1,3 млн. руб.

Задание 6.

Организация обладает капиталом в 100 млн. руб., рентабельность активов – 20%. Каким должен быть объем продаж, для того чтобы обеспечить рентабельность продаж, равную 10%.

Задание 7.

Деятельность организации характеризуется следующими плановыми показателями: рентабельность продаж 8%; коэффициент реинвестирования прибыли 0,75; коэффициент оборачиваемости активов 1,2; коэффициент концентрации собственного капитала 0,43. Определить достижимый темп роста, если организация не изменит сложившуюся структуру активов, источников средств и использования прибыли.

Вопросы

1. Раскройте содержание стратегического управления?
2. Охарактеризуйте основные подходы к науке управления организацией.
3. Раскройте содержание подходов стратегического менеджмента
4. Назовите и охарактеризуйте основные этапы стратегического управления.

Литература: [1-7]

Практическое занятие №2

Тема «Стратегический анализ финансовых возможностей»

Цель: получить знания относительно методов и инструментария проведения стратегического анализа финансового потенциала организации

Теоретическая часть

Финансовый потенциал – это результат рыночной оценки потенциальных доходов факторов производства в денежной форме, возможных к получению предприятием при наличных ресурсном и производственных потенциалах и сложившихся рыночных параметрах. Учитывая, что финансовый потенциал, как категория производная от финансов предприятия, ограничен исключительно денежными отношениями, возникающими в процессе движения финансовых ресурсов предприятия (собственных и привлеченных), образования на этой основе его потенциальных доходов и распределения их по факторам производства.

Финансовый потенциал предприятия (ФПП) традиционно определяют 3 способами:

- оценка ФПП по финансовым показателям;
- оценка ФПП по критерию возможности привлечения дополнительного капитала;
- оценка ФПП по критерию «наличие эффективной системы управления финансами».

Таблица 1 – Рейтинговая оценка ФПП по финансовым показателям

Наименование показателя	Высокий уровень ФПП	Средний уровень ФПП	Низкий уровень ФПП
1	2	3	4
1. Коэффициент финансовой независимости	$> 0,5$	$0,3 - 0,5$	$< 0,3$
2. Коэффициент текущей ликвидности	$> 2,0$	$1,0 - 2,0$	$< 1,0$
3. Коэффициент срочной ликвидности	$> 0,8$	$0,4 - 0,8$	$< 0,4$
4. Коэффициент абсолютной ликвидности	$> 0,2$	$0,1 - 0,2$	$< 0,1$
5. Рентабельность всех активов	$> 0,1$	$0,05 - 0,1$	$< 0,05$
6. Рентабельность собственного капитала	$> 0,15$	$0,1 - 0,15$	$< 0,1$
7. Эффективность	$> 1,6$	$1,0 - 1,6$	$< 1,0$

использования активов для производства продукции			
8. Доля заемных средств в общей сумме источников	< 0,5	0,7 – 0,5	> 0,7
9. Доля свободных от обязательств активов, находящихся в мобильной форме	> 0,26	0,1 – 0,26	< 0,1
10. Доля накопленного капитала	> 0,1	0,05 – 0,1	< 0,05

Задание 1.

Определить потребность в дополнительном внешнем финансировании, если известно, что:

- прогнозируемая рентабельность – 5%;
- норма распределения прибыли на дивиденды – 40%;
- объем продаж – 20 млн. руб.;
- прогнозная выручка – 24 млн. руб.

Агрегированный баланс организации на конец отчетного периода (млн. руб.):

АКТИВ		ПАССИВ	
Внеоборотные активы	4,0	Уставный капитал	0,3
		Нераспределенная прибыль	1,2
Оборотные активы	2,0	Долгосрочные обязательства	2,5
		Краткосрочные обязательства	2,0
Баланс	6,0	Баланс	6,0

В отчетном периоде мощности организации загружены полностью. В связи с этим внеоборотные активы увеличатся на 15%.

Задание 2.

Организация планирует выпустить привилегированные акции с доходностью 10%. Номинал акции составляет 100 руб. Затраты на размещение акции составят 3 руб. Рассчитайте стоимость источника «привилегированные акции».

Задание 3.

Определить стоимость собственного капитала организации. Имеются следующие данные:

Показатель	Размер показателя
1. Удельный вес привилегированных акций в уставном капитале, %	4
2. Размер дивидендов по привилегированным акциям, % от номинальной стоимости	22
3. Удельный вес долгосрочных кредитов в капитале организации, %	22
4. Стоимость долгосрочных кредитов, % годовых	21
5. Удельный вес обыкновенных акций в уставном капитале, %	96
6. Стоимость выпуска в обращение и выплата дивидендов по обыкновенным акциям, % от номинальной стоимости	12

Определить среднюю стоимость заемного капитала организации, если доля облигаций в совокупном капитале – 10%, дисконт к их погашению – 15% от номинала, краткосрочные кредиты получены под 15% годовых, их удельный вес в капитале -55%. Кредиторская задолженность организации составляет 35% от совокупного капитала, ее погашение со штрафными санкциями составляет 8% от стоимости контрактов.

Задание 4.

Организация изучает возможность финансирования своей деятельности: собственные и заемные средства в соотношении от 100 : 0 до 30 :70.

Показатель	Варианты структуры капитала и его стоимости							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Доля собственного капитала	100	90	80	70	60	50	40	30

Доля заемного капитала	0	10	20	30	40	50	60	70
Стоимость собственного капитала	20	20	21	22	22	25	27	29
Стоимость заемного капитала	15	15	14	15	15	17	20	22
Средневзвешенная стоимость капитала								

Определить оптимальную структуру капитала для организации на основе критерия «средневзвешенная стоимость капитала».

Задание 5.

Планируемые компанией вложения денежных средств в размере 3 млн. руб. должны принести прибыль в сумме 600 тыс. руб. Ставка налога на прибыль – 20%, ставка по банковским кредитам на период инвестирования – 14%. Определите эффект финансового левериджа, если заемные средства составляют 1 млн. руб.

Задание 6.

Организация «Молния» имеет возможность профинансировать инвестиционный проект на 75% за счет заемного капитала и на 25% за счет собственного капитала. Средняя процентная ставка по кредитам составляет 13%, стоимость собственного капитала 10%. Доходность проекта планируется на уровне 15%. Следует ли организации принимать данный инвестиционный проект?

Вопросы

1. Раскройте содержание стратегического финансового менеджмента.
2. Определите цели и задачи стратегического финансового менеджмента.

3. Дайте характеристику принципам стратегического финансового менеджмента.
4. Раскройте содержание финансовой стратегии предприятия.
5. Какие выделяются стадии формирования финансовой стратегии предприятия?
6. Раскройте содержание финансового потенциала предприятия.
7. Раскройте содержание методических подходов при оценке финансового потенциала.
8. Раскройте оценку финансового потенциала по критерию «наличие эффективной системы управления финансами»?
9. Раскройте методические подходы, оценивающие инвестиционную привлекательность предприятия?
10. Определите как влияет репутация предприятия на оценку его финансового потенциала?

Литература: [1-7]

Практическое занятие №3

Тема «Политика управления финансовыми результатами»

Цель: изучить механизмы прогнозирования финансовых потребностей развития организации

Теоретическая часть

Главная задача финансового планирования состоит в определении дополнительных потребностей финансирования, которые появляются вследствие увеличения объемов реализации товаров или предоставления услуг. На уровне первого приближения эта задача может быть решена путем укрупненного прогнозирования основных финансовых показателей бизнеса предприятия. В качестве таких показателей используются статьи баланса и отчета о прибыли.

Суть подхода достаточно проста. Расширение деятельности предприятия

(увеличение объемов продаж) неизбежно приводит к необходимости увеличения его активов (основных и оборотных средств). Сообразно этому увеличению активов должны появиться дополнительные источники финансирования. Часть этих источников (например, кредиторская задолженность и начисленные обязательства) увеличиваются сообразно наращиванию объемов реализации предприятия. Очевидно, что разница между увеличением активов и увеличением пассивов и составляет потребность в дополнительном финансировании. В процессе принятия решения о дополнительном финансировании выделяют: 1) предварительный этап (этап обнаружения и оценки проблемы) и 2) этап непосредственного решения проблемы.

Практические задания

Задание 1.

Имеются следующие данные о финансовом состоянии организации (тыс. руб.):

Показатели	На начало периода	На конец периода
1. Внеоборотные активы	4 417	15 710
2. Оборотные активы	5 265	10 420
3. Активы, всего		
4. Собственный капитал	6 100	8 230
5. Долгосрочные обязательства		
6. Краткосрочные обязательства	1 582	4 250
7. Пассивы, всего		
8. Выручка	74 275	105 900
9. Себестоимость	61 310	82 300
в том числе амортизация	4 215	6 485
10. Коммерческие расходы	2 160	1 870
11. Управленческие расходы	1 800	3 000
12. Прибыль от продаж (операционная прибыль)		
13. Проценты к уплате	312	700
14. Проценты к получению	207	314
15. Прибыль до налогообложения		
16. Чистая прибыль		

17. Нераспределенная прибыль (34% от чистойприбыли)		
18. Количество акций в обращении	4 500	4 500
19. Балансовая стоимость акций	1	1
20. Рыночная стоимость акций	1,2	1,32

Заполнить недостающие данные в таблице.

Используя модели прогнозирования возможного банкротства оценить финансовое состояние организации в динамике и сделать выводы.

Задание 2

Используя формулу Дюпона, провести факторный анализ рентабельности собственного капитала на основе следующих данных:

Показатель млн. руб.	1 год	2 год
Выручка	5 000	6 000
Активы	6 000	7 100
Собственный капитал	4 500	4 500
Чистая прибыль	1 000	1 700

Таблица для расчета факторов, влияющих на рентабельность собственного капитала по модели Дюпона.

Показатель	1 год	2 год	Изменения
Рентабельность продаж, %			
Оборачиваемость активов			
Мультипликатор собственного капитала			
Рентабельность собственного капитала, %			

Влияние факторов рассчитать на основе метода цепных подстановок:

$$\Delta ROE (P_{пр}) = \Delta P_{пр} * K_{oa0} * FD_0$$

$$\Delta ROE (K_{oa}) = P_{пр1} * \Delta K_{oa} * FD_0$$

$$\Delta ROE (FD) = P_{пр1} * K_{oa1} * \Delta FD$$

$$\Delta ROE = \Delta ROE (P_{пр}) + \Delta ROE (K_{oa}) + \Delta ROE (FD)$$

Задание 3

Имеются следующие показатели деятельности организации:

Показатель	На начало периода	На конец периода
1. Внеоборотные активы	4417	15710

2. Оборотные активы	5265	20429
3. Собственный капитал	6301	16507
4. Кредиты банка	50	0
5. Кредиторская задолженность	3331	19631
6. Выручка	74276	165980
7. Себестоимость	61230	152482
8. Чистая прибыль	6818	6219

1. На основе представленных данных провести факторный анализ рентабельности собственного капитала по модели Дюпона

2. Рассмотреть несколько аналитических сценариев с использованием модели SGR. Расчет показателей произвести по состоянию на конец периода:

а) расчет достижимых темпов роста при условии сохранения сложившихся пропорций показателей. Прибыль реинвестируется в полном объеме;

б) расчет достижимых темпов роста при условии сохранения сложившихся пропорций показателей. На выплату дивидендов направлено 1554,75 тыс. руб.

в) ставится вопрос об увеличении собственного капитала на 15% путем эмиссии акций. Плановая сумма годовых дивидендов 250 тыс. руб.

г) предполагается дополнительная эмиссия 10 000 привилегированных акций номиналом 50 руб. с фиксированной выплатой дивидендов 18% к номиналу. При сохранении условий пункта а, планируется повышение показателя рентабельности продаж до 5%.

Вопросы

1. Как устанавливается потребность в дополнительном финансировании в процессе краткосрочного планирования?

2. Перечислите основные краткосрочные источники дополнительного финансирования.

3. Какой методический прием используется в методе прогнозных финансовых отчетов?
4. Перечислите основные этапы метода прогнозных финансовых отчетов.
5. Какие исходные данные необходимы для составления прогнозного отчета о прибыли?
6. Какие допущения делаются в отношении статей активов и пассивов при составлении прогнозного баланса предприятия?
7. Почему можно предположить, что при 10-ти процентном росте продаж кредиторская задолженность также возрастает на 10%?
8. Как определяется величина дополнительной потребности в финансовых ресурсах?

Литература: [1-7]

Практическое занятие №4

Тема «Операционная политика организации»

Цель: изучить механизмы бюджетирования при формировании стратегии развития организации

Теоретическая часть

Бюджетирование - это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов.

Выгоды качественного составления бюджетов и контроля за их исполнением с избытком окупают затраты на их внедрение и разработку. Безусловно, очень многое зависит от специфики деятельности предприятия, но даже небольшим фирмам рекомендуется применение бюджетирования (например, в сокращенном варианте).

Внедрение бюджетирования на предприятии сталкивается с двумя группами проблем: методические проблемы и организационные.

Бюджеты составляются как для структурных подразделений, так и для компании в целом. Бюджеты подразделений сводятся в единый бюджет предприятия называемый основным или головным. Система бюджетов включает следующие виды:

1. Бюджет продаж.
2. План производства продукции (компания производит единственный продукт).
3. Бюджет затрат на основные материалы.
4. Бюджет затрат на оплату труда основного персонала.
5. Бюджет накладных затрат.
6. Бюджет себестоимости
7. Бюджет административных и маркетинговых затрат.
8. Плановый отчет о прибыли.
9. Бюджет денежных средств.
10. Плановый баланс.

Практические задания

Задание 1

Рассчитайте продолжительность операционного цикла (в днях) последующим данным:

- годовой размер выручки – 360 млн. руб.;
- среднегодовой остаток дебиторской задолженности – 30 млн.руб.;
- себестоимость реализованной продукции за год – 150 млн. руб.;
- среднегодовая величина запасов – 50 млн. руб.;
- средний период оборота готовой продукции – 25 дней;
- период оборота кредиторской задолженности – 17 дней;
- число дней в году – 365.

Задание 2

Организация использует 400 единиц материала в месяц. Стоимость

заказа равна 200 000 руб. Стоимость хранения каждой единицы – 10 000 руб.

Определить:

- 1) чему равен оптимальный размер заказа;
- 2) сколько заказов делать в месяц;
- 3) как часто необходимо делать заказ.

Задание 3

Имеются следующие данные о деятельности организации за год:

- выручка – 480 000 тыс. руб.; прибыль от продаж – 80 000 тыс. руб.;
- среднегодовая величина внеоборотных активов – 400 000 тыс. руб.;
- постоянная часть оборотных активов – 100 000 тыс. руб.

(тыс. руб.)

Месяц	Оборотные активы	Постоянная часть оборотных активов	Переменная часть оборотных активов	Внеоборотные активы	Всего активов
январь	150 000				
февраль	140 000				
март	100 000				
апрель	120 000				
май	150 000				
июнь	150 000				
июль	140 000				
август	140 000				
сентябрь	130 000				
октябрь	130 000				
ноябрь	110 000				
декабрь	140 000				

Определить минимальную и максимальную потребность в источниках финансирования.

Построить графики агрессивной, консервативной и умеренной модели финансирования оборотных активов.

(тыс. руб.)

Показатель	Консервативная модель	Агрессивная модель	Умеренная модель
Оборотные активы	500 000	300 000	400 000

Внеоборотные активы			
Общая сумма активов			
Удельный вес оборотных активов в общей сумме активов, %			
Выручка			
Прибыль от продаж			
Рентабельность активов, %			

Провести сравнение различных моделей управления оборотными активами.

Задание 4

Организация ОАО «Молния» выставляет платежные требования фирме «Аква» на сумму 2 000 тыс. руб. за поставленную ей продукцию и одновременно заключает факторинговый договор с банком «КредитБанк» на покупку им платежных документов на эту же сумму.

В соответствии с факторинговым договором банк формирует страховой фонд в размере 15% от стоимости платежных документов. Процентное вознаграждение фактора за оплату денежных документов составляет 20% годовых. Банк оказывает услуги по ведению бухгалтерского учета и инкассирования, за что получает комиссионное вознаграждение в размере 0,4% от суммы. Срок договора – 30 дней.

Рассчитать оплату кредитором услуг фактора

Задание 5

ООО «Молния» запланировало следующую выручку от продаж:

Показатель	Квартал			
	I	II	III	IV
Объем продаж, тыс.руб.	620	560	470	610

Предполагается, что в следующем за ним году продажи возрастут на 20% в каждом квартале. Подсчитайте суммы выплат поставщикам, полагая, что в течение данного квартала ООО «Молния» размещает заказы, составляющие 45% продаж, запланированных в следующем квартале, а периодпогашения кредиторской задолженности равен 45 дням.

Задание 6

Проведите ранжирование сырья и материалов по методу ABC (данные представлены за месяц)

Вид сырья и материалов	Цена за единицу, руб.	Количество	Стоимость, тыс.руб.
Молоко коровье кислотностью не более 20 ⁰ T по ГОСТ Р 52034-2003	15,6	680 000 кг.	
Молоко обезжиренное кислотностью не более 21 ⁰ T	14,9	350 000 кг.	
Сахар-песок цветностью не более 08 условных единиц Штаммера по ГОСТ 21	31	287 000 кг.	
Сахар молочный по технической документации	38	80 000 кг.	
Натрий фосфорнокислый двузамещенный по ГОСТ 4172	117	37 кг.	
Натрий лимоннокислый трехзамещенный по ГОСТ 22280	275	25 кг.	
Кислота сорбиновая по техдокументации	589	300 кг.	
Кислота аскорбиновая по ГФ	600	500 кг.	
Пахта, получаемая при производстве сладкосливочного несоленого масла, кислотностью не более 20 °T	6	450 000 л.	
Соли-стабилизаторы	26	550 кг.	
Ароматизаторы	525	750 кг.	
Наполнители	120	85 000 кг.	
Молоко цельное сухое	99	391 820 кг.	
Сливки сухие	124	285 000 кг.	
Изолят соевых белков;	400	5 000 кг.	

Ферменты	800	280 кг.	
Ванилин	1 000	250 кг.	
Вкусо-ароматические добавки	750	2 000 кг.	
Патока крахмальная	75	3 500 кг.	
Этикетка бумажная	0,5	35 000 шт.	
Этикетка полиэтиленовая	0,7	47 500 шт.	
Упаковка полиэтиленовая	1	70 000 шт.	
Упаковка типа «ванночка»	1,2	30 000 шт.	
Гофрокороб	0,7	20 000 шт.	
Итого			

Задание 7

Рассчитать максимальный и средний размер остатков денежных средств на основе следующих данных. Планируемый объем расхода денежных средств 8 млн. руб., расходы по обслуживанию одной операции пополнения денежных средств 500 руб., среднегодовая процентная ставка по краткосрочным финансовым вложениям 20%.

Задание 8

Выпуск продукции характеризуется следующими данными:

- объем продаж – 100 тыс. шт.;
- цена реализации – 200 руб.;
- переменные затраты на единицу продукции – 100 руб.;
- постоянные затраты – 5 000 руб.

Определить:

- 1) точку безубыточности и запас финансовой прочности;
- 2) точку безубыточности и запас финансовой прочности при увеличении переменных затрат на 20 руб./шт.;
- 3) представить графическую модель решения.

Задание 9

Организация выпускает металлоконструкции. Анализируя данные по затратам производства, она столкнулось с проблемой их дифференциации. Особенно трудно оказалось выделить сумму

постоянных затрат на электроэнергию. Необходимо разделить затраты на электроэнергию на постоянные и переменные, применяя метод высшей и низшей точки.

Месяц	Объем производства, тыс. шт.	Затраты на электроэнергию, тыс. руб.
Январь	10,0	3 750
Февраль	8,0	3 500
Март	10,0	3 700
Апрель	11,0	3 750
Май	12,0	3 800
Июнь	9,0	3 430
Июль	7,0	3 350
Август	7,5	3 420
Сентябрь	8,0	3 450
Октябрь	10,0	3 700
Ноябрь	12,0	3 800
Декабрь	13,0	3 860
Итого в среднем за месяц		

Задание 10

Финансовому менеджеру предстоит оценить доходы, затраты и финансовый результат компании.

Сведения о доходах и затратах компании, тыс. руб.

Показатель	Сумма
Выручка от продаж, включая НДС	159 540
Затраты компании:	
расход основных материалов на производство изделий	36 537
расход лакокрасочных материалов на ремонт помещений цеха и склада	8
расход топлива на отопление помещений	5
оплата электроэнергии, потребленной на освещение помещений	7
оплата электроэнергии, потребленной на технологические цели	9
заработная плата рабочим-сдельщикам, занятым в основном производстве	31 287
заработная плата, начисленная по повременной системе аппарату управления и	13 329
амортизация основных средств и нематериальных активов	45
командировочные расходы	3
почтово-телеграфные расходы	2
страховые взносы во внебюджетные фонды	определить

оплата услуг аудиторской фирмы	2
уплата процентов по кредиту	47
оплата услуг транспортной компании	4
расходы на текущий ремонт оборудования	7
расход вспомогательных материалов в основном производстве	6
выплата процентов по корпоративным облигациям	4
расходы воды на технологические цели	1
оплата услуг консалтинговой фирмы	3
судебные издержки	2
расходы на содержание законсервированного объекта (освещение, зарплата службе охраны)	8
затраты по аннулированному производственному заказу	2
штрафы, уплаченные покупателю за срыв сроков поставки полуфабрикатов	3
прочие переменные затраты, включаемые в себестоимость	4
прочие постоянные затраты, включаемые в себестоимость	6
Потери имущества в результате наводнения	41
Доходы от аренды складских помещений	32
Дивиденды по акциям других эмитентов	3
Возврат безнадежного долга	8
Доходы от участия в СП	3
Доходы от дооценки товаров	5
Прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году	1
Положительные курсовые разницы по операциям в иностранной валюте	2

Убытки по операциям прошлых лет, выявленные в отчетном году	3
Убытки по бартерным операциям, совершенным по более низким ценам	3
Проценты по депозитному вкладу	3
Прочие налоги	3

Задание 11

Дано: постоянные затраты за год 60 тыс. руб., цена реализации единицы продукции 20 руб., удельные переменные затраты 10 руб., текущий объем продаж 8 000 шт. Определить:

- 1) точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении;
- 2) запас финансовой прочности;
- 3) эффект операционного рычага;
- 4) плановое количество продукции для получения прибыли в размере 30 тыс. руб.;
- 5) размер прибыли в результате сокращения переменных затрат на 10%, а постоянных затрат на 10 тыс. руб.;
- 6) прогнозную цену реализации продукции для получения прибыли в размере 30 тыс. руб.

Вопросы

1. Сформулируйте смысл понятия «бюджетирование».
2. Каковы основные задачи бюджетирования?
3. Перечислите основные виды бюджетов предприятия.
4. Какие бюджеты называются операционными, а какие – финансовыми?
5. Каковы особенности составления бюджета продаж?

6. Как определяются переменные и постоянные издержки в бюджете производственных накладных издержек?

Литература: [1-7]

Практическое занятие № 5

Тема «Политика выбора финансово-производственной стратегии при ограниченных условиях»

Цель: изучить механизм формирования системы сбалансированных показателей для разработки стратегии развития организации

Теоретическая часть

В основе концепции бюджетирования лежит Сбалансированная Система Показателей - ССП (BSC - Balanced ScoreCard), разработанная Р.Капланом и Д.Нортоном. ССП — это определенная система координат, в которой движется компания и которая позволяет отслеживать и контролировать ее перемещение по наиболее важным для любой организации координатам (ключевым направлениям) — клиенты, процессы, финансы, развитие/персонал. При этом в рамках каждой подсистемы целесообразно выделять два сегмента: финансовые и натуральные показатели. В натуральных показателях удобнее планировать операционную деятельность. Финансовые показатели необходимы в конечном счете, чтобы оценить финансовый результат (прибыль, убытки). Но кроме этого интересны статьи доходности в разрезе каждого источника дохода, валовой доход, маржинальный доход, рентабельность, стоимость бизнеса и т.п.

ССП должна разрабатываться так, чтобы зафиксировать все основные (управляемые) параметры объектов и направлений бизнеса. Особенно важно контролировать затраты, чтобы иметь возможность оптимизировать их величину, без потери качества продуктов (услуг). Начальным этапом

разработки эффективной системы ССП является определение тех стратегических перспектив, которые предполагает достичь организация.

Практические задания

Задание 1.

Дано: постоянные затраты за год 60 тыс. руб., цена реализации единицы продукции 20 руб., удельные переменные затраты 10 руб., текущий объем продаж 8 000 шт. Определить:

- 1) точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении;
- 2) запас финансовой прочности;
- 3) эффект операционного рычага;
- 4) плановое количество продукции для получения прибыли в размере 30 тыс. руб.;
- 5) размер прибыли в результате сокращения переменных затрат на 10%, а постоянных затрат на 10 тыс. руб.;
- 6) прогнозную цену реализации продукции для получения прибыли в размере 30 тыс. руб.

Задание 2

Посредническая фирма закупает товар у нескольких поставщиков (и перепродает их). Стоимость размещения одного заказа - 40 руб. Объем продаж компании = 20000 единиц в мес. Стоимость хранения единицы 0,1 руб. в мес.

Определить экономически обоснованный объем закупаемой партии. Рассчитать расходы компании по хранению запасов и размещению заказов.

Задание 3

Рассчитайте оптимальный объем заказываемой партии нефти (EOQ), величину, при которой нужно возобновлять закупки, если стоимость выполнения одного заказа составляет 1000 руб., затраты по хранению 1 тонны нефти - 300 руб. в месяц, годовая потребность в запасах - 60000 тонн. Какова точка повторного заказа и частота заказов за период, если срок исполнения заказов составляет 1,5 дня. Постройте график динамики величины запасов нефти.

Задание 4

Фирма регулярно закупает сырье у одного поставщика по 6000 единиц. Годовая потребность в запасах составляет 80 000 единиц в месяц. Стоимость хранения 1 единицы составляет \$0,2. Стоимость размещения одного заказа \$20. Определите оптимальный объем заказа и экономическую выгоду от перехода на закупки оптимального объема.

Задание 5

Посредническая фирма «Tiger» закупает товар у нескольких поставщиков. Заказываемая партия составляет 1 000 единиц, стоимость размещения одного заказа равна 40 у.е., объем продаж - 20 000 в год, стоимость хранения одной единицы товара - 0,10 у.е. в месяц. Рассчитайте оптимальный объем заказа.

Покажите изменение в размере заказа при снижении стоимости хранения до 0,05 \$ за единицу в месяц; при снижении стоимости размещения заказа до 10\$ на заказ.

Задание 6

Компания «Rabbit» планирует внедрит новую систему производства, что позволит сэкономить 300 000 у.е. в год. При это оборачиваемость запасов сократится с 6 до 5 раз в год. Себестоимость реализованных

товаров составляет 30 000 000 у.е. в год. Следует ли внедрять изменения, если требуемая отдача на инвестиции составляет 15%?

Вопросы

1. Раскройте содержание системы сбалансированных показателей.
2. Определите выбор ключевых показателей эффективности.
3. Какие показатели входят в блок натуральных показателей.
4. Какие показатели входят в состав финансовых показателей.
5. Раскройте возможные направления мотивации сотрудников к выполнению стратегии.

Литература: [1-7]

Практическое занятие №6

Тема «Маркетинговая стратегия организации»

Цель: изучить особенности стратегического управления издержками организации

Теоретическая часть

Концепция стратегического управления издержками, в дальнейшем SCM от английского Strategic Cost Management, появилась сравнительно недавно и в настоящее время часто используется ведущими консалтинговыми фирмами в качестве рекомендаций для практического использования. Появления SCM явилось результатом слияния трех направлений стратегического менеджмента:

1. Анализ цепочек ценностей.
2. Стратегическое позиционирование.
3. Анализ и управления факторами, определяющими затраты.

Методология использования стратегического позиционирования

сопряжена с влиянием риска. Предприятия, принявшие стратегию диверсификации продукции, принципиально подвержены большему риску, чем предприятия, ориентированные на лидерство по издержкам. В этой связи отношение к планированию и управлению издержками во втором случае более жесткое, минимизирующее риск за счет строгого соблюдения всех нормативов и плановых показателей. Идея затратообразующих факторов в SCM состоит в том, что при анализе издержек следует подняться на более высокий уровень причин появления издержек. В этом случае существует потенциальная возможность, приняв правильное стратегическое решение на верхнем уровне (например, изменив технологию), “одним махом” избавиться от большого количества факторов нижнего уровня (производственных или коммерческих носителей издержек). Основная задача системы мониторинга заключается в регулярной оценке состояния предприятия, используя некоторый ограниченный набор финансовых показателей в отношении издержек предприятия. Эти показатели должны наилучшим образом характеризовать состояние предприятия на ограниченном промежутке времени.

Практические задания

Задание 1

Организация продает товар А в количестве 50 единиц по цене 5 000 руб. за единицу, товар Б в количестве 100 единиц по цене 8 000 руб. за единицу и товар В в количестве 70 единиц по цене 12 000 руб. за единицу. Руководство организации планирует изменить цены на свои товары и объем реализации:

Товар А – 6 000 руб. за единицу, количество – 48. Товар Б – 9 000 руб. за единицу, количество – 120. Товар В – 4 000 руб. за единицу, количество – 300.

Определить первоначальную среднюю цену и новую среднюю цену.

Задание 2

Разработайте продуктовую стратегию компании, основываясь на следующих алгоритмах:

- построение интегрированной ABC-XYZ матрицы;
- расчет рентабельности продаж;
- определение структуры портфеля продукции (Матрица Бостонской консалтинговой группы).

Исходные данные для разработки продуктовой стратегии.

тыс. руб.

Виды продукции	Выручка за предыдущий год	Выручка за отчетный год	Выручка в среднем за месяц в отчетном году	Переменные затраты за отчетный год	Дисперсия выручки	Колебания спроса: объяснимы или нет
1	34 000	35 500	2 958	24 800	25 000	Да
2	23 100	24 200	2 017	17 800	58 000	Да
3	20 000	22 050	1 838	13 000	841 200	Нет
4	5 500	5 000	417	3 480	74 200	Нет
5	2 900	3 550	296	3 000	15 000	Да
6	2 100	2 400	200	2 000	2 000	Нет
7	1 900	2 100	175	1 900	250	Нет
8	1 800	1 900	158	1 800	200	Да
9	850	1 200	100	800	1 500	Да
10	700	1 100	92	650	50	Нет
11	300	500	42	300	500	Да
12	190	200	17	150	100	Да
13	120	150	13	100	50	Нет
14	85	100	8	50	10	Нет
15	45	50	4	30	5	Да
Итого	93 590	100 000	8 333	69 860	-	Да

Задание 3

Организация производит три вида товаров. Планируемая рентабельность – 15% к себестоимости.

Показатель	Товар А	Товар Б	Товар В	Всего
Количество (шт.)	10 000	20 000	5 000	
Переменные затраты (руб.) в том числе	20 100	42 000	20 500	

заработная плата рабочих	3 500	8 000	12 000	
материалы	16 600	34 000	8 500	
Общие постоянные затраты				55 000

Необходимо:

- 1) распределить постоянные затраты между товарами пропорционально заработной плате рабочих, пропорционально затратам на материалы и пропорционально переменным затратам;
- 2) определить общую себестоимость товаров при различном распределении постоянных затрат;
- 3) определить цену каждого товара при распределении постоянных затрат разными способами.

Вопросы

1. Что такое стратегическое позиционирование?
2. Что лежит в основе классификации затратообразующих факторов?
3. Какие элементы включает в себя система мониторинга издержек?
4. Охарактеризуйте общие положения системы стратегического управления издержками.
5. Затратообразующие факторы, их характеристика.
6. Исследуйте концепцию цепочки ценностей.
7. Мониторинг издержек как средство достижения стратегических целей, его характеристика.

Литература: [1-7]

Практическое занятие №7

Тема «Управление финансовыми потоками»

Цель: изучить теоретико-методические аспекты анализа

безубыточности при формировании стратегии.

Теоретическая часть

Анализ безубыточности и целевое планирование прибыли является неотъемлемой частью инвестиционного проектирования. Этот тип анализа показывает принципиальную выполнимость проекта и одновременно позволяет выяснить основные узкие места проекта в смысле достижения заданного значения прибыли, которая обеспечивает требуемую эффективность инвестиционного проекта.

Точка безубыточности [break-even point] может быть определена как объем продаж, при котором выручка равна суммарным издержкам, или объем продаж, при котором вложенный доход равен постоянным издержкам.

Как только достигнута точка безубыточности, каждая дополнительно проданная единица продукции приносит дополнительную прибыль, равную вложенному доходу на единицу продукции.

Практические задания

Задание 1

Минимальное сальдо L равно 100 д.е. Фиксированные расходы F 10 д.е. Процентная ставка i -1% в месяц, стандартное отклонение денежных потоков составляет 200 д.е. Каковы максимальные остатки денежных средств? Каковы возможные инвестиции в ликвидные финансовые активы при избытке денежных средств и сумма продажи ценных бумаг, в случае нехватки денежных средств?

Задание 2

Продажи фирмы «Lion» составили 3 млн \$ со средним сроком погашения 2 месяца. Компания может предоставить скидку 2/10 нетто. Если 60 % покупателей воспользуются скидкой, то по предварительной

оценке срок погашения дебиторской задолженности можно сократить до одного месяца. Следует ли предоставлять такую скидку покупателям, если требуемая доходность составляет 20 %?

Задание 3

Компания прорабатывает возможность использования новых кредитных условий с покупателями с отсрочкой в платеже до 2-х месяцев, и ожидает, что это приведет к росту продаж на 500000 руб. Объем продаж ранее составлял 2500000 д.е., и отсрочка в платеже представлялась на 1 месяц. Возможны ли новые кредитные условия, если требуемая доходность на инвестиции 20% а новые кредитные условия распространяются на всех покупателей?

Задание 4

Следует ли предоставлять скидку 2/10 net 30, если ею воспользуется 30% покупателей, а сроки расчетов сократятся с 60 до 45 дней, при продажах 12000000 руб.? Требуемая доходность 20%

Вопросы

1. Обоснуйте необходимость анализа безубыточности для разработки инвестиционных проектов.
2. Что такое вложенный доход?
3. В чем сущность анализа “затраты-объем-прибыль” (CVP-анализа)?
4. Как подразделяются издержки в рамках CVP-анализа?
5. Что является инвариантом для переменных и постоянных издержек в рамках CVP-анализа?
6. Действительно ли постоянные издержки всегда остаются неизменными при изменении объема продаж компании?

7. Какие Вы знаете методы для выделения переменной и постоянной компонент в смешанных издержках?

8. Какой из методов выделения переменной и постоянной компонент в смешанных издержках является наиболее точным? Обоснуйте почему.

9. В чем особенность метода “верхней-нижней” точки?

10. Дайте определение точки безубыточности.

11. Какие Вы знаете подходы для расчета точки безубыточности?

12. Что такое относительный вложенный доход и как особенности конкретного производства влияют на относительный вложенный доход?

Литература: [1-7]

Практическое занятие №8

Тема «Инвестиционная стратегия организации»

Цель: изучить операционную политику организации

Теоретическая часть

Операционной финансовой политикой следует считать финансовую политику в операционной деятельности. Важнейшим ее инструментом является операционный анализ, который отражает зависимости финансовых результатов от предпринимательской деятельности от переменных и постоянных издержек, объемов производства. Его ключевыми элементами являются порог рентабельности, запас финансовой прочности, операционный рычаг и др. Включает маржинальный анализ, метод предельных затрат и др.

Практические задания

Задание 1

Организация рассматривает три варианта приобретения оборудования –лизинг, кредит и покупка за счет собственных средств.

1) стоимость приобретаемого оборудования составляет 1 200 тыс. руб. (в том числе НДС – 183 тыс. руб.);

2) нормативный срок службы оборудования – 15 лет;

3) в условиях лизинга используется коэффициент ускоренной амортизации, равный 2. Срок действия договора лизинга совпадает со сроком амортизации оборудования. Для приобретения оборудования лизингодатель использует кредит, взятый на срок договора лизинга под 12% годовых. Возврат кредита осуществляется равными частями в конце очередного года;

4) договором лизинга оговорен порядок расчета комиссионного вознаграждения в размере 5% от общей суммы лизинговых платежей без НДС;

5) организация имеет возможность использовать банковский кредит на приобретение оборудования. Сроки, процентные ставки, а также иные условия кредитования, в целях сопоставимости анализа совпадают с условиями кредита, взятого лизингодателем для покупки оборудования и сдачи в лизинг.

Определить, каким вариантом финансирования стоит воспользоваться организации на основе критерия минимальных совокупных затрат.

Задание 2

Рассматриваемый организацией проект требует инвестиций в размере 50 млн. руб. Планируемый годовой доход в течение 3 лет составит 20 млн. руб. Целесообразно ли осуществление таких инвестиций, если ставка дисконтирования составляет 14% годовых?

Задание 3

Организация «Молния» специализируется на производстве

одноразовой посуды. В настоящий момент руководство организации рассматривает проект по производству полиэтиленовых пакетов. Для этого необходимы следующие инвестиции:

Объект инвестирования	Стоимость	Нормативный срок службы	Метод начисления амортизации
Оборудование технологической линии	5 000 000	5 лет	Линейный
Помещение цеха	3 500 000	25 лет	Линейный
Оборотные активы	1 000 000	-	-

Финансирование данного инвестиционного проекта предполагается осуществлять за счет собственных средств в размере 4 500 тыс. руб. (стоимость (цена) собственного капитала 12% годовых) и за счет долгосрочного банковского кредита в размере 5 000 тыс. руб. сроком на 5 лет под 20% годовых. Возврат основной суммы долга предусматривается равными долями, начиная со второго года.

В первом году запланировано производство в размере 50% от намеченного объема. Выход на полную мощность запланирован со второго года и составит 14 млн. пакетов. Объем производства в пятом году составит 71 % от запланированного.

Цена реализации – 1,3 руб. за пакет. Постоянные затраты – 500 000 руб. в год. Переменные затраты – 0,8 руб. на пакет.

Ставка дисконтирования принимается на уровне средневзвешенной стоимости капитала. Длительность проекта 5 лет.

Необходимо:

- 1) составить план денежных потоков по инвестиционной, финансовой и операционной деятельности организации;
- 2) определить чистый денежный поток проекта;
- 3) оценить целесообразность принятия инвестиционного проекта по различным критериям (NPV, PI, IRR, сроки окупаемости);

- 4) построить финансовый профиль инвестиционного проекта;
- 5) сделать выводы об эффективности проекта.

Задание 4

Основные параметры трех вариантов развития инвестиционного проекта представлены ниже:

Сценарии	Оптимистический					Наиболее вероятный					Пессимистический				
Денежные потоки	t	0	1	2	3	t	0	1	2	3	t	0	1	2	3
	CF_{onm}	-120	60	90	80	CF_{onm}	-120	50	80	75	CF_{onm}	-140	50	70	70
Вероятность реализации сценария	0,2					0,5					0,3				

Определить ожидаемую эффективность инвестиционного проекта и риска реализации, если известно, что ставка дисконта равна 14%.

Задание 5

Предприятие имеет возможность инвестировать 150 тыс. руб. либо в проект А, либо в проект Б. Ставка дисконтирования составляет 11%. Прогноз недисконтированных денежных потоков от реализации проекта дал следующие результаты:

- проект А позволит вернуть 60% вложенных средств в первый год его реализации и 115 тыс. руб. на следующий год, после чего будет закрыт;

- проект Б генерирует денежные потоки в течение трех лет: в первый год

- 55 тыс. руб., во второй – 85 тыс. руб., в третий – 90 тыс. руб.

Определите предпочтительный для предприятия проект.

Вопросы

1. Определите содержание политики безубыточности в операционной деятельности.
2. В чем состоит анализ чувствительности критических соотношений в политике безубыточности.
3. Раскройте содержание политики выбора управленческих решений.
4. Раскройте содержание политики выбора финансово-производственной стратегии при ограниченных условиях.
5. В чем состоит операционный анализ?
6. Определите роль операционного рычага в финансовой политике.

Литература [1-7]

Практическое занятие №9

Тема «Проектное финансирование»

Цель: изучить теоретические аспекты финансового планирования и прогнозирования денежных потоков организации.

Теоретическая часть

Финансовое планирование - это процесс определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов. Цель финансового планирования - обеспечение воспроизводственного процесса соответствующими как по объему, так и по структуре финансовыми ресурсами

Ни один из видов текущих финансовых планов предприятия, ни одна из крупных хозяйственных его операций не могут быть разработаны вне связи с планируемыми денежными потоками по ним. Концентрация всех видов планируемых денежных потоков предприятия получает свое отражение в специальном плановом документе — плане поступления и

расходования денежных средств, который является одной из основных форм текущего финансового плана.

План поступления и расходования денежных средств разрабатывается на предстоящий год в помесечном разрезе с тем, чтобы обеспечить учет сезонных колебаний денежных потоков предприятия. Он составляется по отдельным видам хозяйственной деятельности и по предприятию в целом. Учитывая, что ряд исходных предпосылок разработки этого плана носят слабопрогнозируемый характер, он составляется обычно в вариантах — «оптимистическом», «реалистическом» и «пессимистическом». Кроме того, разработка этого плана носит многовариантный характер и по используемым методам расчета отдельных его показателей. Основной целью разработки плана поступления и расходования денежных средств является прогнозирование во времени валового и чистого денежных потоков предприятия в разрезе отдельных видов его хозяйственной деятельности и обеспечение постоянной платежеспособности на всех этапах планового периода.

Практические задания

Задание 1.

Действующая газодобывающая компания рассматривает проект строительства трубопровода. Пропускная способность трубопровода после ввода в эксплуатацию составит - 45 млн м³ газа в год. Срок жизни проекта — 10 лет без учета инвестиционной стадии.

Менеджер проекта определил следующие ожидаемые параметры, относящиеся к анализируемому инвестиционному решению:

Реализация:

цена 1 м ³ продукции, долл.	0,2
ожидаемый среднегодовой объем реализации, млн м ³	45

Инвестиции:

капитальные издержки (в нулевом периоде), млн долл. 8,58

норма запаса оборотных средств (по отношению к полной себестоимости), в днях 20

Текущие затраты (включая расходы на маркетинг, налоги, включаемые в себестоимость, но без амортизации):

переменные на 1 м³ продукции, долл. 0,06

постоянные, в расчете на год, млн долл. 3,2

Ставки:

норма амортизации, % в год 10

ставка по налогу на прибыль, % 20

Требуется:

- оценить денежные потоки проекта;
- рассчитать чистый приведенный доход инвестиционного проекта исходя из предположения, что проект финансируется только за счет собственного капитала акционеров АО, которые предполагают получить на свой капитал доход из расчета минимум 20% годовых.

Задание 2.

АО «Руда» занимается различными видами производственной и коммерческой деятельности, основными из которых являются добыча и переработка железной руды. Основными потребителями продукции компании на внутреннем рынке являются крупнейшие российские металлургические холдинги. На внешний рынок железорудная продукция поставляется в более чем 10 стран мира.

Конкуренцию для АО «Руда» в России составляют компании «Металлоинвест», «Северсталь», «Евраз». На внешнем рынке производители находятся в Бразилии, Китае, Индии и Австралии.

Износ основных средств завода составляет более 50%. Относительно

нормальное рабочее состояние технологического оборудования объясняется, прежде всего, регулярно производимыми в основных цехах капитальными ремонтами. Однако неизбежные перерывы в связи с ремонтом снижают производительность оборудования, а затраты на ремонт год от года возрастают и в настоящее время составляют значительную часть затрат предприятия.

Для обеспечения экологической безопасности, снижения расходов энергетических и материальных ресурсов, повышения конкурентоспособности на внешнем рынке предприятие планирует осуществление ряда инвестиционных проектов по реконструкции производственных мощностей (объем инвестиций нулевого года 38 000 тыс. долл., 1 года – 30 000 тыс. долл.). Предполагается, что это позволит предприятию через два года увеличить объем реализации продукции на 10% без существенного повышения переменных затрат на единицу продукции и постоянных затрат.

Осуществление проектов не приведет к изменениям коммерческих и управленческих расходов по сравнению с нынешним их уровнем, однако в связи с обновлением производственных мощностей повысит амортизационные отчисления на 33% (расчет выполнен на основе стоимости вводимых и замещаемых основных средств и норм их амортизации). Также принято решение о прекращении прочей деятельности.

Данные отчета о финансовых результатах компании приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Данные базисного периода, тыс. долл.
Выручка от продаж товаров и услуг (без НДС, акцизов и т.п.)	650 231
Себестоимость реализации товаров и услуг (за вычетом амортизации):	396 023

постоянные затраты	110023
переменные затраты	286 000
Амортизация	49719
Валовая прибыль	254 208
Коммерческие и управленческие расходы	111 233
Амортизация	49719
Прибыль от продаж	93 256
Прочие доходы / расходы	- 1943
Прибыль до уплаты налогов и процентов	91 313

Требуется оценить целесообразность реализации планируемых мероприятий по реконструкции производственных мощностей. Ставка налога на прибыль — 20%. Срок реализации проекта 10 лет без учета инвестиционной стадии. Норма дисконта 15 %.

Задание 3.

Проектом предусматриваются приобретение и установка оборудования для производства деталей для ремонта промышленных станков. Срок жизни проекта составляет 5 лет.

Потенциальный спрос на продукт проекта - 600 тыс. комплектов в год.

Цена одного комплекта - 40 долл., что на 20% ниже цены на аналогичную продукцию на мировом рынке.

Потребности в инвестициях

Общая потребность в инвестициях, млн долл. 24,0

В том числе:

оборудование и его монтажа 21,5

начальный оборотный капитал 2,5

Исходные данные для расчета рабочего капитала

Норма запаса, дни:

производственных запасов 20

дебиторской задолженности 60

кредиторской задолженности 30

Норма амортизации, % 10

Прогноз объема продаж представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Прогноз объема продаж

Наименование показателя	0-й период (инвестиционная стадия)	1-й год		2-й год		3-й год	4-й год	5-й год
		1-е полугодие	2-е полугодие	1-е полугодие	2-е полугодие			
Объем продаж в натуральном выражении, тыс. шт.	-	200	250	250	250	500	500	500

Таблица 3 - Переменные затраты на единицу продукции

Наименование показателя	Величина, долл.
Материальные затраты	11,3
Заработная плата	8
Начисления на заработную плату	?
Итого	?

Общая потребность в финансировании — 25 млн долл.

Целесообразно ли реализовывать данный проект при норме дисконта 12 процентов?

Вопросы

1. Раскройте сущность финансового планирования и прогнозирования денежных потоков.
2. Выделите этапы разработки плана поступления и расходования денежных средств.
3. Раскройте содержание платежного календаря.
4. Отрадите подходы к разработке платежного календаря.
5. Выделите подходы к прогнозированию динамики развития предприятия.

Литература: [1-7]

Список рекомендуемой литературы

Список основной литературы

1. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.А. Баринов, Д.Ю. Бусалов. — 2-е изд., доп. — М. : ИНФРА-М, 2024. — 294 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1391566. - ISBN 978-5-16-016936-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2127007>

2. Сироткин, С. А. Стратегический менеджмент : учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. — М. : ИНФРА-М, 2021. — 263 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/958515. - ISBN 978-5-16-013815-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/958515>

Список дополнительной литературы

1. Бгашев, М. В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / М. В. Бгашев. — М. : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2223-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html>

2. Бородин, А. И. Финансовый менеджмент: методы и модели : учебное пособие для магистров / А. И. Бородин, И. Ю. Выгодчикова, Н. Н. Наточеева. — 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2024. — 303 с. — ISBN 978-5-394-05637-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136545.html>

3. Гуськов, Ю. В. Стратегический менеджмент : учебник / Ю. В. Гуськов, Т. В. Гуськова. — М. : ИНФРА-М, 2024. — 271 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1095689. - ISBN 978-5-16-016310-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2079678>

4. Кухаренко, О. Г. Финансовый менеджмент : учебное пособие / О. Г. Кухаренко. — 2-е изд. — М. : Научный консультант, 2024. — 140 с. —

ISBN 978-5-9908932-7-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140421.html>

5. Милославская, М. М. Стратегии развития диверсифицированных корпораций в современных условиях : монография / М. М. Милославская. — 2-е изд. — М. : Научный консультант, 2024. — 50 с. — ISBN 978-5-9905698-5-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140435.html>

6. Никулина, Н. Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Менеджмент организации» / Н. Н. Никулина, Д. В. Суходоев, Н. Д. Эриашвили. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 511 с. — ISBN 978-5-238-01547-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028840>

7. Финансовая политика и финансовая стратегия корпорации : учебное пособие / Е. П. Томилина, И. И. Глотова, Л. В. Агаркова [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2023. — 116 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/139000.html>

8. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. - 4-е изд. - М. : Дашков и К, 2023. - 466 с. - ISBN 978-5-394-05124-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084464>

9. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. Маклейни ; перевод В. Ионов. — 4-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2024. — 648 с. — ISBN 978-5-9614-5547-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный

ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL:
<https://www.iprbookshop.ru/137869.html>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Краткосрочная и долгосрочная стратегия фирмы»

для студентов направления подготовки 38.04.08 «Финансы и
кредит» направленность (профиль) «Финансы устойчивого развития»

Ставрополь
2026

Содержание

Введение.....	6
Самостоятельная работа №1.....	8
Самостоятельная работа №2.....	9
Самостоятельная работа №3.....	13
Самостоятельная работа №4.....	24
Самостоятельная работа №5.....	30
Самостоятельная работа №6.....	32
Самостоятельная работа №7.....	35
Самостоятельная работа №8.....	38
Самостоятельная работа №9.....	40
Список рекомендуемой литературы.....	48

ВВЕДЕНИЕ

«Краткосрочная и долгосрочная стратегия фирмы» является самостоятельной общетеоретической дисциплиной в разделе экономической науки, изучающей вопросы организации финансовой работы на предприятии в долгосрочной перспективе. Она закладывает базовые знания в области управления финансами, бюджетирования, стратегического управления издержками предприятия. Целью дисциплины является формирование и систематизация необходимых знаний о финансовом планировании и прогнозировании в разрезе экономической деятельности субъекта хозяйствования. Задача дисциплины заключается в том, что она призвана совместно с общими и специальными экономическими дисциплинами сформировать взгляды студентов на сущность, значение и направления использования финансовых ресурсов, эффективного их управления с российской и зарубежной экономической практики и подготовить базу для дальнейшего изучения дисциплин, связанных с управлением финансовой деятельностью на предприятии.

Основной целью самостоятельной работы является не только проверка знаний студентов по изучаемым вопросам, но и развитие самостоятельного мышления, познавательной активности и умения отстаивать свою точку зрения, критически оценивая различные источники информации. В процессе самостоятельной работы студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, получает навыки устного выступления и культуры дискуссии, аналитической работы по рассматриваемой проблеме.

Самостоятельная работа №1

Тема «Сущность стратегического управления организацией»

Стратегическое управление – управленческая деятельность, направленная на достижение перспективных целей управления в условиях нестабильной, конкурентной рыночной среды.

Стратегическое управление организацией заключается в умении моделировать ситуацию, в способности выявлять необходимость изменений, в разработке самой стратегии; в способности воплощать стратегию в жизнь.

Согласно современной концепции стратегического менеджмента, как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения.

Вопросы

1. Раскройте содержание стратегического управления?
2. Охарактеризуйте основные подходы к науке управления организацией.
3. Раскройте содержание подходов стратегического менеджмента
4. Назовите и охарактеризуйте основные этапы стратегического управления.
5. Раскройте содержание системного подхода применительно к стратегическому менеджменту.

Литература: [1-7]

Самостоятельная работа №2

Тема «Стратегический анализ финансовых возможностей»

Стратегическое управление финансами представляет собой воздействие управляющей подсистемы на потенциал предприятия, трансформирующее его структуру и поведение в сторону упорядочивания денежных потоков путем взаимодействия предприятия с субъектами неопределенной внешней среды.

Финансовый потенциал – это результат рыночной оценки потенциальных доходов факторов производства в денежной форме, возможных к получению предприятием при наличных ресурсном и производственном потенциалах и сложившихся рыночных параметрах. Учитывая, что финансовый потенциал, как категория производная от финансов предприятия, ограничен исключительно денежными отношениями, возникающими в процессе движения финансовых ресурсов предприятия (собственных и привлеченных), образования на этой основе его потенциальных доходов и распределения их по факторам производства.

Финансовый потенциал предприятия (ФПП) традиционно определяют 3 способами:

- оценка ФПП по финансовым показателям;
- оценка ФПП по критерию возможности привлечения дополнительного капитала;
- оценка ФПП по критерию «наличие эффективной системы управления финансами».

Таблица 1 – Рейтинговая оценка ФПП по финансовым показателям

Наименование показателя	Высокий уровень ФПП	Средний уровень ФПП	Низкий уровень ФПП
1	2	3	4
1. Коэффициент финансовой независимости	> 0,5	0,3 – 0,5	< 0,3
2. Коэффициент	>2,0	1,0 – 2,0	< 1,0

текущей ликвидности			
3. Коэффициент срочной ликвидности	$> 0,8$	$0,4 - 0,8$	$< 0,4$
4. Коэффициент абсолютной ликвидности	$> 0,2$	$0,1 - 0,2$	$< 0,1$
5. Рентабельность всех активов	$> 0,1$	$0,05 - 0,1$	$< 0,05$
6. Рентабельность собственного капитала	$> 0,15$	$0,1 - 0,15$	$< 0,1$
7. Эффективность использования активов для производства продукции	$> 1,6$	$1,0 - 1,6$	$< 1,0$
8. Доля заемных средств в общей сумме источников	$< 0,5$	$0,7 - 0,5$	$> 0,7$
9. Доля свободных от обязательств активов, находящихся в мобильной форме	$> 0,26$	$0,1 - 0,26$	$< 0,1$
10. Доля накопленного капитала	$> 0,1$	$0,05 - 0,1$	$< 0,05$

Вопросы

1. Раскройте содержание стратегического финансового менеджмента.
2. Определите цели и задачи стратегического финансового менеджмента.
3. Дайте характеристику принципам стратегического финансового менеджмента.
4. Раскройте содержание финансовой стратегии предприятия.
5. Какие выделяются стадии формирования финансовой стратегии предприятия?
6. Раскройте содержание финансового потенциала предприятия.
7. Раскройте содержание методических подходов при оценке финансового потенциала.
8. Раскройте оценку финансового потенциала по критерию «наличие эффективной системы управления финансами»?

9. Раскройте методические подходы, оценивающие инвестиционную привлекательность предприятия?

10. Определите как влияет репутация предприятия на оценку его финансового потенциала?

Задания

Задание 1. Рассчитайте уровень финансового потенциала с использованием финансовой отчетности.

Задание 2. По нижеприведенным исходным данным определить:

1). Сколько процентов прибыли удастся сохранить предприятию, если выручка от реализации сократится на 25%?

2). Процент снижения выручки, при котором предприятие полностью лишается прибыли и вновь встает на порог рентабельности.

3). На сколько процентов необходимо снизить постоянные издержки, чтобы при сокращении выручки на 25% и при прежнем значении силы воздействия операционного рычага, предприятие сохранило 75% ожидаемой прибыли.

4). Уровень эффекта финансового рычага. Условная ставка налогообложения прибыли – 20%.

Выручка от реализации	1500 тыс. руб.
Переменные издержки	1050 тыс. руб.
Валовая маржа	450 тыс. руб.
Постоянные издержки	300 тыс. руб.
Прибыль	150 тыс. руб.
Собственные средства	600 тыс. руб.
Долгосрочные кредиты	150 тыс. руб.
Краткосрочные кредиты	60 тыс. руб.
Средняя расчетная ставка процента (средневзвешенная стоимость заемных средств)	15%

Задание 3. Годовой баланс производственного предприятия "Н" выглядит следующим образом:

АКТИВ	ПАССИВ
--------------	---------------

Основные активы	350 0	Собственные средства	200 0
Запасы сырья	400	Резервы	100 0
Незавершенное производство	200	Долгосрочная задолженность	200 0
Запасы готовой продукции	600	Краткосрочная банковская задолженность	100 0
Дебиторская задолженность	180 0	Кредиторская задолженность	120 0
Денежные средства	200		
Краткосрочные финансовые вложения	200		
Другие текущие активы	300		
БАЛАНС	720 0		720 0

- 1). Рассчитать собственные оборотные средства.
- 2). Вычислить текущие финансовые потребности.
- 3). Определить потенциальный излишек/дефицит денежных средств.
- 4). Рассчитать реальный излишек/дефицит денежных средств.
- 5). Если будет выявлен дефицит, рассчитать сумму необходимого краткосрочного кредита.
- 6). Определите его финансовый потенциал.

Задание 4. Фирма имеет следующий баланс, млн. руб.:

АКТИВ		ПАССИВ	
Денежные средства	30	Кредиторская задолженность	30
Дебиторская задолженность	60	Задолженность по зарплате	20
Товарно-материальные запасы	100	Налоги, подлежащие уплате в бюджет	60
Внеоборотные активы	810	Долгосрочные кредиты	260
		Уставный капитал	470
		Нераспределенная прибыль	160
БАЛАНС	100 0	БАЛАНС	120 0

Определите чистый оборотный капитал компании, ее финансовый потенциал.

Литература: [1-7]

Самостоятельная работа №3

Тема «Политика управления финансовыми результатами»

Главная задача финансового планирования состоит в определении дополнительных потребностей финансирования, которые появляются вследствие увеличения объемов реализации товаров или предоставления услуг. На уровне первого приближения эта задача может быть решена путем укрупненного прогнозирования основных финансовых показателей бизнеса предприятия. В качестве таких показателей используются статьи баланса и отчета о прибыли.

Суть подхода достаточно проста. Расширение деятельности предприятия (увеличение объемов продаж) неизбежно приводит к необходимости увеличения его активов (основных и оборотных средств). Сообразно этому увеличению активов должны появиться дополнительные источники финансирования. Часть этих источников (например, кредиторская задолженность и начисленные обязательства) увеличиваются сообразно наращиванию объемов реализации предприятия. Очевидно, что разница между увеличением активов и увеличением пассивов и составляет потребность в дополнительном финансировании. В процессе принятия решения о дополнительном финансировании выделяют: 1) предварительный этап (этап обнаружения и оценки проблемы) и 2) этап непосредственного решения проблемы.

Вопросы

1. Как устанавливается потребность в дополнительном финансировании в процессе краткосрочного планирования?
2. Перечислите основные краткосрочные источники дополнительного финансирования.
3. Какой методический прием используется в методе прогнозных финансовых отчетов?

4. Перечислите основные этапы метода прогнозных финансовых отчетов.
5. Какие исходные данные необходимы для составления прогнозного отчета о прибыли?
6. Какие допущения делаются в отношении статей активов и пассивов при составлении прогнозного баланса предприятия?
7. Почему можно предположить, что при 10-ти процентном росте продаж кредиторская задолженность также возрастает на 10%?
8. Как определяется величина дополнительной потребности в финансовых ресурсах?

Задания

Задание 1. Выручка компании «Р», как ожидается, должна вырасти с 5 млн. в ХХ году до 6 млн. руб. в ХУ. На конец ХХ года фирма имела всего активов на 3 млн. руб. и использовала их на полную мощность. Ожидается, что в дальнейшем фирма будет наращивать активы пропорционально росту выручки. Текущие обязательства фирмы на конец ХХ года составляли 1 млн. руб., в том числе: кредиторская задолженность перед поставщиками составляла 250 тыс.руб., векселя к оплате 500 тыс. руб. и задолженность перед персоналом 250 тыс. руб.. Доля прибыли после налогообложения в выручке ожидается в ХУ году на уровне 5%, доля выплаты дивидендов уровне 70%.

Определите:

- 1) Каковы были бы объемы дополнительного финансирования, если бы активы компании на конец ХУ года составляли 4 млн. руб.?
Считайте, что все прочие данные не изменяется.
- 2) Каковы были бы объемы дополнительного финансирования, если бы активы компании на конец ХУ года не изменились и составляли 3 млн. руб., и компания не выплачивала никаких дивидендов, а сумма

векселей к оплате теперь составит 6094 млн. руб.

Задание 2. Компания Дельта в течение XX года получила прибыль в размере 2 млн. руб., а ее активы на конец года составляли 1,5 млн. руб. На конец XX года краткосрочные обязательства компании составляли 500 тыс. руб. и состояли из векселей к оплате на сумму 200 тыс. руб., кредиторской задолженности на сумму 200 тыс. руб. и задолженности перед персоналом на сумму 100 тыс. руб. Планируя свою деятельность в ХУ году, компания оценивает, что ее активы должны увеличиться на 75 копеек на каждый рубль прироста выручки. Какого уровня выручки может достигнуть компания без привлечения внешнего финансирования?

Задание 3. Компания «Д» осуществляет централизованные закупки микрокомпьютеров, хранит их на своих складах и затем отгружает в свою сеть розничных магазинов. Ниже представлен баланс компании «Д» по состоянию на 01.01.XX года (данные в млн. руб.):

Денежные средства	3,5
Дебиторская задолженность	26,0
Материально-производственные запасы	58,0
Всего оборотных активов	87,5
Чистая стоимость основных средств	35,0
Всего активов	122,5
Кредиторская задолженность	9,0
Векселя к оплате	18,0
Задолженность перед персоналом	8,5
Всего краткосрочных обязательств	35,5
Ипотечные облигации	6,0
Обыкновенные акции	15,0
Нераспределенная прибыль	66,0
Всего пассивов	122,5

Выручка за XX год составила 350 млн. руб., а чистая прибыль за год -

10,5 млн. руб. Компания «Д» выплатила владельцам обыкновенных акций дивиденды на сумму 4,2 млн. руб. Фирма работает на полную мощность. Будем считать, что все коэффициенты остаются постоянными.

1) Если прогнозируется, что выручка за ХУ год вырастет на 70 млн. руб., или на 20%, то каковы будут потребности формы в дополнительном финансировании?

2) Постройте прогноз баланса компании «Д» по состоянию на 01.01.ХУ года. Считайте, что все потребности во внешнем финансировании покрываются банковскими кредитами и отражаются как векселя к оплате.

3) Вычислите следующие коэффициенты на основании спроектированного баланса на 01.01.ХУ года. Для справки приводятся некоторые показатели компании «Д» и средние показатели по отрасли на 01.01.ХХ года.

	Компания «Д»	Среднее по отрасли
Коэффициент текущей ликвидности	25 раза	3 раза
Коэффициент левериджа	33,9%	30%
Рентабельность собственного капитала	13%	12%

Задание 4. Определите объем дополнительного финансирования, если предполагается увеличение выручки в ХУ году на 15% по сравнению с уровнем ХХ года. Предположим, что компания работала на полную мощность в ХХ году, что она не может продавать никаких основных средств и что требуемое финансирование будет получено в результате займа в виде векселей к оплате. Кроме того, предположим, что активы, спонтанные обязательства и операционные расходы предполагается увеличить на столько же процентов, на сколько увеличится выручка. Используйте построенные прогнозы для определения прироста нераспределенной прибыли.

Таблица 2 – Баланс Компания «В» по состоянию на 01.01.ХХ года (в

тыс. руб.)

Денежные средства	1080
Дебиторская задолженность	6480
Материально-производственные запасы	9000
Всего оборотных активов	16560
Чистая стоимость основных средств	12600
Всего активов	29160
Кредиторская задолженность	4320
Задолженность перед персоналом	2880
Векселя к оплате	2100
Всего краткосрочных обязательств	9300
Ипотечные облигации	3500
Обыкновенные акции	3500
Нераспределенная прибыль	12860
Всего пассивов	29160

Таблица 3 – Отчет о прибылях и убытках компании «В» по состоянию на 01.01.XX года (в тыс. руб.)

Выручка	36000
Операционные затраты	32440
Прибыль до выплаты процентов и уплаты налогов (ЕВИТ)	3560
Проценты к уплате	560
Прибыль до налогообложения	3000
Налоги	1200
Чистая прибыль	1800
Дивиденды	810
Прирост нераспределенной прибыли	990

При решении этой части задачи считайте, что процентная ставка векселей к оплате составляет 10%. Какова величина необходимых дополнительных фондов для этой итерации?

Задание 5. Определите объем дополнительного финансирования компании «Альфа», если:

1). Предположим, что в ХУ году выручка увеличится на 10% по сравнению с уровнем XX года и что дивиденды на одну акцию увеличатся до 1,12 руб. Постройте прогнозы финансовой отчетности, используя метод отношения к выручке. Сколько потребуется дополнительного капитала? Считайте, что фирма работала в XX году на полную мощность.

2). Теперь предположим, что 50% необходимого дополнительного капитала будут финансироваться за счет продажи обыкновенных акций, а оставшаяся часть — заниматься в виде векселей к оплате. Предположим,

что процентная ставка по векселям составляет 13%. Какова величина необходимых дополнительных фондов для этой ситуации?

3). Если уровень прибыли остается равным 5%, а доля выплаты дивидендов остается равной 60%, при каком темпе роста выручки необходимость в дополнительном финансировании станет нулевой?

Таблица 4 – Баланс компании «Альфа» по состоянию на 01.01.XX года

Денежные средства	180000
Дебиторская задолженность	360000
Материально-производственные запасы	720000
Всего оборотных активов	1260000
Чистая стоимость основных средств	1440000
Всего активов	2700000
Кредиторская задолженность	360000
Векселя к оплате	156000
Задолженность перед персоналом	180000
Всего краткосрочных обязательств	696000
Обыкновенные акции	1800000
Нераспределенная прибыль	204000
Всего пассивов	2700000

Данные отчета о прибылях и убытках компании «Альфа» по состоянию на 01.01 XX года (в руб.):

1. Выручка - 3600000
2. Операционные затраты - 3279720
3. Прибыль до уплаты налогов и процентов - 320280
4. Проценты к уплате - 20280
5. Прибыль до налогообложения - 300000
6. Налоги - 120000
7. Чистая прибыль - 180000

Показатели в расчете на акцию :

8. Рыночная цена - 24
9. Прибыль на акцию (EPS) - 1,80
10. Дивиденды на акцию (DPS) - 1,08

Таблица 5 – Прогноз движения денежных средств по основной деятельности ОАО «Континенталь» (в тыс. руб.)

Наименование	1	2	3	4	5	6	За 6 мес.
Излишек (дефицит) денежных средств по текущей деятельности							
Поступление денежных средств от финансовой деятельности Получение краткосрочных кредитов и займов Получение долгосрочных кредитов и займов Размещение дополнительных акций Прочие поступления		200	80	34,6	106		420,6
Итого поступило денежных средств		200	80	34,6	106		420,6
Выплаты денежных средств по финансовой деятельности Погашение кредитов и займов			200	80	34,6	106	420,6
Выплата процентов за кредит							
Краткосрочные финансовые вложения Выплата дивидендов Прочие выплаты							
Итого выплаты денежных средств							
Увеличение (уменьшение) денежных средств от финансовой деятельности							
Остаток денежных средств на конец периода							

Задание 7. Рассчитать денежные средства в наличии, излишек (дефицит) по основной деятельности, проанализировать движение денежных средств (по основной деятельности) АО «АЗОТ», сделать выводы относительно необходимой величины денежных средств и источников их покрытия.

Таблица 6 – Прогноз движения денежных средств по основной деятельности АО «АЗОТ»

Наименование	1	2	3	4	5	6	За 6 мес.
Остаток денежных средств на начало периода	1,2	6,4	6,4	8,8	2	10,4	10,4
Поступление денежных средств от основной деятельности, тыс. руб. Выручка от реализации товаров, работ, услуг, в том числе: – от реализации текущего периода; – от реализации предыдущих периодов Авансы, полученные от покупателей и заказчиков	1247,2 327,2 920	1177,2 352 825,2	1116 365,6 750,4	1336,8 435,2 901,6	1425,6 466,8 958,8	1472 476,4 995,6	7774,8 2423,2 5351,6
Итого поступило денежных средств	1247,2	1177,2	1116	1336,8	1425,6	1472	7774,8
Итого в наличии денежных средств							

Выплаты денежных средств по основной деятельности, тыс. руб.							
Сырье и материалы	532	512,8	550,8	612,8	664	706,8	3579,2
Оплата труда	126,4	96,4	109,2	133,2	153,6	162,4	781,2
Общепроизводственные накладные расходы	302	288,4	296,4	252,2	256,8	260,4	1659,2
Коммерческие расходы	27,6	29,2	30	34	35,6	36,8	193,2
Управленческие расходы	114	116,4	119,2	125,2	125,2	126	726
Налоги и отчисления		10		55,2	70	68,4	203,6
Прочие выплаты	140	140	80	80	80	80	600
Итого выплаты денежных средств	1242	1193,2	1185,6	1295,6	1385,2	1440,8	7742,4
Излишек (дефицит) денежных средств по основной деятельности, тыс. руб.							

По результатам вычислений рассчитать:

- сумму выплат процентов за кредит, если годовая процентная ставка составляет 15%;
- итоговые выплаты денежных средств;
- увеличение (уменьшение) денежных средств от финансовой деятельности;
- остаток денежных средств на конец периода.

Таблица 7 – Прогноз движения денежных средств по основной деятельности АО «АЗОТ» (в тыс. руб.)

Наименование	1	2	3	4	5	6	За 6 мес.
Излишек (дефицит) денежных средств по текущей деятельности							
Поступление денежных средств от финансовой деятельности							
Получение краткосрочных кредитов и займов*							
Получение долгосрочных кредитов и займов		12 8	24 16,94	0,89 15	32 14,5		68,89 54,44
Размещение дополнительных акций							
Прочие поступления							
Итого поступило денежных средств							
Выплаты денежных средств по финансовой деятельности							
Погашение кредитов и займов			20	40,94	15,89	46,5	123,33
Выплата процентов за кредит**							
Краткосрочные финансовые вложения		4	18	3,78	12	7	44,78
Выплата дивидендов							
Прочие выплаты		1	0,78	12		3	16,78
Итого выплаты денежных средств							
Увеличение (уменьшение) денежных средств от финансовой деятельности							
Остаток денежных средств на конец периода							

Задание 8. Компания ABC имеет следующий баланс, руб.

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Оборотные средства	50000	Счета кредиторов	10000
		Векселя к оплате	10000
Основные средства, нетто	50000	Долгосрочная задолженность	40000
		Собственный капитал	40000
Всего активов	100000	Всего пассивов	100000

Бизнес протекал медленно, вследствие чего основные средства были сильно недогружены. Руководство предприятия считает, что в следующем году объемы продаж возрастут в два раза в связи с производством нового типа товаров. Дополнительных основных средств не требуется, и ожидается, что предприятие не увеличит статью "нераспределенная прибыль" в следующем году.

Какой объем дополнительного финансирования требуется в следующем году?

Задание 9. Баланс компании АММ за прошедший год имеет следующий вид (тыс. усл. ед.)

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Денежные средства	800	Счета к оплате	350
Счета к получению	450	Начисленная зарплата	150
Товарно-материальные запасы	950	Векселя к оплате	2000
Основные средства, нетто	34000	Заем под закладную	26500
		Акционерный капитал	3200
		Нераспределенная прибыль	4000
Всего	36200	Всего	36200

Вследствие вновь изобретенного усовершенствования собственник компании ожидает увеличения объема продаж в два раза, которое приведет к возрастанию чистой прибыли (после налогов) до величины 1,000. Собственник уверен, что сможет избежать увеличения основных средств. Потребуется ли предприятию дополнительный капитал, если совет директоров не планирует выплачивать дивиденды? Если ДА, то сколько?

Задание 10. В текущем году корпорация SOGOS имела следующие баланс и отчет о прибыли:

Таблица 8 – Баланс корпорации SOGOS, млн. у.е.

Наименование показателя	31. 12. XX года
Денежные средства	53
Дебиторская задолженность	420
ТМЦ	560
Оборотные средства, всего	1033
Основные средство, нетто	1300
Активы, всего	2333
Кредиторская задолженность	186
Начисленные обязательства	115
Краткосрочные займы	86
Краткосрочная задолженность, всего	387
Долгосрочные кредиты	680
Задолженность, всего	1067
Привилегированные акции	60
Обыкновенные акции	350
Нераспределенная прибыль	856
Собственный капитал, всего	1206
Задолженности и капитал, всего	2333

Таблица 9 – Отчет о прибылях и убытках корпорации SOGOS, млн. у.е.

Наименование показателя	Сумма
Выручка от продажи товаров	4000
Себестоимость проданных товаров (без амортизации)	3720
Амортизация	133,33
Операционная прибыль	146,67
Процентные платежи	117,20
Прибыль до выплаты налога	29,47
Налог на прибыль	8,84
Чистая прибыль	20,63
Привилегированные дивиденды	2
Прибыль в распоряжении владельцев	18,63
Обыкновенные дивиденды	0,06
Добавка к нераспределенной прибыли	18,56

Компания планирует увеличение продаж на 5 процентов, что не потребует ввода в эксплуатацию дополнительных мощностей. Определите дополнительную потребность в финансировании, используя следующие исходные данные.

Степень загрузки оборудования	0,65
Дивиденды в прошлом году	1,05

Коэффициент роста дивидендов, %	6
Дивиденды в следующем году	1,11
Количество акций в обращении, шт.	60000
Рыночная стоимость акций, у.е	12
Ставка налога на прибыль, %	20
Процентная ставка по краткосрочному займу, %	16
Процентная ставка по долгосрочному займу, %	14

Объем дополнительного финансирования разделите между следующими источниками: собственный капитал, долгосрочный заем, краткосрочный банковский кредит в отношении 2:1:1. Для решения выполните 4 приближения.

Литература: [1-7]

Самостоятельная работа №4

Тема «Операционная политика организации»

Бюджетирование - это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов.

Выгоды качественного составления бюджетов и контроля за их исполнением с излишком окупают затраты на их внедрение и разработку. Безусловно, очень многое зависит от специфики деятельности предприятия, но даже небольшим фирмам рекомендуется применение бюджетирования (например, в сокращенном варианте).

Внедрение бюджетирования на предприятии сталкивается с двумя группами проблем: методические проблемы и организационные.

Бюджеты составляются как для структурных подразделений, так и для компании в целом. Бюджеты подразделений сводятся в единый бюджет предприятия называемый основным или головным. Система бюджетов включает следующие виды:

1. Бюджет продаж.
2. План производства продукции (компания производит единственный продукт).
3. Бюджет затрат на основные материалы.
4. Бюджет затрат на оплату труда основного персонала.
5. Бюджет накладных затрат.
6. Бюджет себестоимости
7. Бюджет административных и маркетинговых затрат.
8. Плановый отчет о прибыли.
9. Бюджет денежных средств.
10. Плановый баланс.

Вопросы

7. Сформулируйте смысл понятия «бюджетирование».
8. Каковы основные задачи бюджетирования?
9. Перечислите основные виды бюджетов предприятия.
10. Какие бюджеты называются операционными, а какие – финансовыми?
11. Каковы особенности составления бюджета продаж?
12. Как определяются переменные и постоянные издержки в бюджете производственных накладных издержек?

Задания

Задание 1. Рассчитать денежные средства в наличии, излишек (дефицит) по основной деятельности, проанализировать движение денежных средств (по основной деятельности) ОАО «Прогресс», сделать выводы относительно необходимой величины денежных средств и источников их покрытия (табл. 6.29). (в тыс. руб.)

Таблица 11 – Прогноз движения денежных средств по основной деятельности ОАО «Прогресс»

Наименование	1	2	3	4	5	6	За 6 мес.
Остаток денежных средств на начало периода	9	48	48	66	15	78	78
Поступление денежных средств от основной деятельности, тыс. руб. Выручка от реализации товаров, работ, услуг, в том числе: – от реализации текущего периода; – от реализации предыдущих периодов	9354	8829	8370	10026	10692	11040	58311
Авансы, полученные от покупателей и заказчиков	2454	2640	2742	3264	3501	3573	18174
	6900	6189	5628	6762	7191	7467	40137
<i>Итого поступило денежных средств</i>	9354	8829	8370	10026	10692	11040	58311
<i>Итого в наличии денежных средств</i>							
Выплаты денежных средств по основной деятельности, тыс. руб. Сырье и материалы	3990	3846	4134	4596	4980	5301	26844
Оплата труда	948	723	819	999	1152	1218	5859
Общепроизводственные накладные расходы	2265	2163	2223	1914	1926	1953	12444
Коммерческие расходы	207	219	225	255	267	276	1449
Управленческие расходы	855	873	894	939	939	945	5445
Налоги и отчисления		75		414	525	513	1527
Прочие выплаты	1050	1050	600	600	600	600	4500
<i>Итого выплаты денежных средств</i>	9315	8949	8892	9717	10389	10806	58068
Излишек (дефицит) денежных средств по основной деятельности, тыс. руб.							

Задание 2.

На основании следующих исходных данных представьте бюджеты предприятия для второго квартала (заканчивается 30 июня):

1. Бюджет продажи с графиком получения денег
2. Бюджет производства
3. Бюджет приобретения материалов (с графиком выплаты денег)
4. Бюджет затрат прямого труда
5. Бюджет затрат на продажу и администрацию

6. Бюджет денежных средств

Исходные данные:

Показатели	апрель	май	июнь	июль	август
Прогноз продаж в штуках	20000	50000	30000	25000	15000
Цена продаж, у.е.	10	10	10	10	10
Дебиторская задолженность за март, у.е.	36000				
Остаток товара на 31 марта, шт.	4000				
Начальный запас материала, кг	13000				
Кредиторская задолженность на конец марта, у.е.	12000				
В апреле компания должна выплатить дивиденды, у.е.	49000				
На 1 апреля баланс денежных средств составил, у.е.	40000				

Взаимоотношение с поставщиками и потребителями продукции выстроены следующим образом:

- Доля оплаты деньгами в текущем месяце составляет 70% от объема выручки, оставшиеся 25% оплачиваются в следующем, ежемесячные потери – 5%.
- Планируемый остаток товара 20% от продаж следующего месяца.
- Требуемый объем материала на единицу продукции составляет 5 кг, причем цена одного килограмма сырья оценивается на уровне 0,4 у.е.. Остаток сырья на конец каждого квартала планируется в объеме 10% от потребности будущего периода. Оценка необходимого запаса материала на начало месяца составляет 13000 кг. Оплата поставщику за сырье производится на следующих условиях: доля оплаты за материалы, приобретенные в конкретном квартале, составляет 50% от стоимости приобретенного сырья. На оставшиеся 50% сырья поставщик предоставляет отсрочку платежа, которая должна быть погашена в следующем квартале.
- Оплата производственного персонала производится на следующих условиях: затраты труда основного персонала на единицу продукции составляют 0,05 часа. Стоимость одного часа вместе с начислениями составляет 10 у.е.
- Накладные издержки представлены переменной и постоянной частями в отдельности. Планирование переменных издержек производится

исходя из норматива 1 у.е. на 1 час работы производственного персонала. Постоянные накладные издержки оценены на уровне 50000 у.е. за месяц, причем из них на амортизацию приходится 20000 у.е.

- Величина затрат на реализацию и управление также планируется в виде двух частей – переменной и постоянной. Норматив переменной части составляет 0,5 у.е. на единицу проданного товара. Планируемые объемы постоянных административных и управленческих затрат составляют 70000 у.е. в месяц.

- Предприятие планирует получение кредита в сумме не более 75000 у.е. в квартал, с процентной ставкой 16% годовых.

- Компания планирует закупку оборудования в мае на сумму 143700 у.е., в июне 48300 у.е.

Задание 3. На основании исходных данных составьте бюджет продаж и график поступления денег на следующий год

Прогноз сбыта и цен	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Ожидаемый объем, шт.	10000	30000	40000	20000
Ожидаемая цена единицы продукции, у.е.	20	20	20	20

Доля оплаты деньгами в данном квартале составляет 70% от объема выручки, оставшиеся 30% оплачиваются в следующем квартале. Дебиторская задолженность на начало периода составила 90000 у.е.

Задание 4. На основании исходных данных составьте бюджет производства на следующий год

Прогноз сбыта и цен	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Ожидаемый объем, шт.	10000	30000	40000	20000
Ожидаемая цена единицы продукции, у.е.	20	20	20	20

Планируемый остаток запасов готовой продукции на конец планового периода (квартала) составляет 20% от объема продаж будущего периода. Запасы готовой продукции на конец года планируются в объеме 3000 единиц продукции. Запасы готовой продукции на начало года составили 2000 единиц продукции.

Задание 5. На основании исходных данных составьте бюджет затрат на материалы с графиком выплат на следующий год

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Объем производства продукции (шт.)	14000	32000	36000	19000

Требуемый объем материала на единицу продукции составляет 5 кг, причем цена одного килограмма сырья оценивается на уровне 0,6 у.е. Остаток сырья на конец каждого квартала планируется в объеме 10% от потребности будущего периода. Оценка необходимого запаса материала на конец года составляет 7500 кг. Остаток сырья на начало года составил 7000 кг. Оплата поставщику за сырье производится на следующих условиях: доля оплаты за материалы, приобретенные в конкретном квартале, составляет 50% от стоимости приобретенного сырья. На оставшиеся 50% сырья поставщик предоставляет отсрочку платежа, которая должна быть погашена в следующем квартале. Кредиторская задолженность на начало периода составила 25800 у.е.

Задание 6. На основании исходных данных составьте бюджет затрат на оплату труда основного персонала на следующий год

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Объем производства продукции (шт.)	14000	32000	36000	19000

Оплата прямого труда производится на следующих условиях: затраты труда основного персонала на единицу продукции составляют 0,8 часа. Стоимость одного часа вместе с начислениями составляет 7,50 у.е.

Задание 7. На основании исходных данных составьте бюджет производственных накладных издержек на следующий год

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Затраты труда основного персонала (час)	11200	25600	28800	15200

Накладные издержки представлены переменной и постоянной частями в отдельности. Планирование переменных издержек производится исходя из норматива 2 у.е. на 1 час работы основного персонала. Постоянные накладные издержки оценены на уровне 60600 у.е. за квартал, причем из них на амортизацию приходится 15000 у.е.

Задание 8. На основании исходных данных составьте бюджет административных и маркетинговых издержек на следующий год

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
--	-----------	-----------	-----------	-----------

Ожидаемый объем продаж (шт.)	10000	30000	40000	20000
Цена, у.е.	25	25	25	25
Реклама (у.е.)	40000	40000	40000	40000
Зарплата управляющих (у.е.)	135000	135000	135000	135000
Страховка (у.е.)	-	1900	37750	-
Налог на недвижимость (у.е.)	-	-	-	18150

Величина затрат на реализацию и управление также планируется в виде двух частей – переменной и постоянной. Норматив переменной части составляет 1.80 у.е. на единицу проданного товара.

Литература: [1-7]

Самостоятельная работа № 5

Тема «Политика выбора финансово-производственной стратегии при ограниченных условиях»

В основе концепции бюджетирования лежит Сбалансированная Система Показателей - ССП (BSC - Balanced ScoreCard), разработанная Р.Капланом и Д.Нортоном. ССП — это определенная система координат, в которой движется компания и которая позволяет отслеживать и контролировать ее перемещение по наиболее важным для любой организации координатам (ключевым направлениям) — клиенты, процессы, финансы, развитие/персонал. При этом в рамках каждой подсистемы целесообразно выделять два сегмента: финансовые и натуральные показатели. В натуральных показателях удобнее планировать операционную деятельность. Финансовые показатели необходимы в конечном счете, чтобы оценить финансовый результат (прибыль, убытки). Но кроме этого интересны статьи доходности в разрезе каждого источника дохода, валовой доход, маржинальный доход, рентабельность, стоимость бизнеса и т.п.

ССП должна разрабатываться так, чтобы зафиксировать все основные (управляемые) параметры объектов и направлений бизнеса. Особенно важно контролировать затраты, чтобы иметь возможность оптимизировать их величину, без потери качества продуктов (услуг). Начальным этапом

разработки эффективной системы ССП является определение тех стратегических перспектив, которые предполагает достичь организация.

Вопросы

1. Какие показатели входят в блок натуральных показателей.
2. Раскройте содержание системы сбалансированных показателей.
3. Определите выбор ключевых показателей эффективности.
4. Какие показатели входят в состав финансовых показателей.
5. Раскройте возможные направления мотивации сотрудников к выполнению стратегии.

Литература: [1-7]

Самостоятельная работа №6

Тема «Маркетинговая стратегия организации»

Концепция стратегического управления издержками, в дальнейшем SCM от английского Strategic Cost Management, появилась сравнительно недавно и в настоящее время часто используется ведущими консалтинговыми фирмами в качестве рекомендаций для практического использования. Появления SCM явилось результатом слияния трех направлений стратегического менеджмента:

4. Анализ цепочек ценностей.
5. Стратегическое позиционирование.
6. Анализ и управления факторами, определяющими затраты.

Методология использования стратегического позиционирования сопряжена с влиянием риска. Предприятия, принявшие стратегию диверсификации продукции, принципиально подвержены большему риску, чем предприятия, ориентированные на лидерство по издержкам. В этой связи отношение к планированию и управлению издержками во

втором случае более жесткое, минимизирующее риск за счет строгого соблюдения всех нормативов и плановых показателей. Идея затратообразующих факторов в SCM состоит в том, что при анализе издержек следует подняться на более высокий уровень причин появления издержек. В этом случае существует потенциальная возможность, приняв правильное стратегическое решение на верхнем уровне (например, изменив технологию), “одним махом” избавиться от большого количества факторов нижнего уровня (производственных или коммерческих носителей издержек). Основная задача системы мониторинга заключается в регулярной оценке состояния предприятия, используя некоторый ограниченный набор финансовых показателей в отношении издержек предприятия. Эти показатели должны наилучшим образом характеризовать состояние предприятия на ограниченном промежутке времени.

Вопросы

1. Что такое стратегическое позиционирование?
2. Что лежит в основе классификации затратообразующих факторов?
3. Какие элементы включает в себя система мониторинга издержек?
4. Охарактеризуйте общие положения системы стратегического управления издержками.
5. Затратообразующие факторы, их характеристика.
6. Исследуйте концепцию цепочки ценностей.
7. Мониторинг издержек как средство достижения стратегических целей, его характеристика.

Задания

Задание 1. На основе данных для выполнения задачи сгруппировать затраты на производство по экономическим элементам и статьям калькуляции (руб.):

1. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования – 7850
 2. Материальные затраты – 75195
 3. Прочие затраты – 2963
 4. Прочие производственные расходы – 1256
 5. Сырье и материалы – 44561
 6. Возвратные расходы – 650
 7. Общепроизводственные расходы – 7800
 8. Отчисления на социальные нужды – 15290
 9. Потери от брака – 400
 10. Общехозяйственные расходы – 6900
 11. Основная заработная плата производственных рабочих
 12. Топливо и энергия на технологические цели – 4340
 13. Амортизация основных фондов – 6880
 14. Расходы на подготовку и освоение производства – 5100
 15. Дополнительная заработная плата производственных рабочих
– 10160
 16. Затраты на оплату труда – 20260
 17. Покупные изделия, полуфабрикаты и услуги
производственного характера сторонних предприятий – 23100
 18. Списано затрат на непроизводственные счета – 14760
- Результаты оформить в таблицы 12 и 13.

Таблица 11 – Затраты на производство по экономическим элементам

Элементы затрат	Сумма, руб.
Материальные затраты	
Затраты на оплату труда	
Отчисления на социальные нужды	
Амортизация основных средств	
Амортизация нематериальных активов	
Прочие затраты	
Итого	
Списано затрат на непроизводственные счета	
Производственная себестоимость	

Таблица 12 – Затраты на производство продукции по калькуляционным статьям расхода

Статья расходов	Сумма, руб.
Сырье и материалы	
Возвратные отходы	
Покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних предприятий	
Топливо и энергия на технологические цели	
Основная з/п производственных рабочих	

Дополнительная з/п производственных рабочих	
Отчисления на социальные нужды	
Расходы на подготовку и освоение производства	
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	
Общепроизводственные расходы	
Общехозяйственные расходы	
Потери от брака	
Прочие производственные расходы	
Производственная себестоимость	

Литература: [1-7]

Самостоятельная работа №7

Тема «Управление финансовыми потоками»

Анализ безубыточности и целевое планирование прибыли является неотъемлемой частью инвестиционного проектирования. Этот тип анализа показывает принципиальную выполнимость проекта и одновременно позволяет выяснить основные узкие места проекта в смысле достижения заданного значения прибыли, которая обеспечивает требуемую эффективность инвестиционного проекта.

Точка безубыточности [break-even point] может быть определена как объем продаж, при котором выручка равна суммарным издержкам, или объем продаж, при котором вложенный доход равен постоянным издержкам.

Как только достигнута точка безубыточности, каждая дополнительно проданная единица продукции приносит дополнительную прибыль, равную вложенному доходу на единицу продукции.

Вопросы

1. Обоснуйте необходимость анализа безубыточности для разработки инвестиционных проектов.
2. Что такое вложенный доход?
3. В чем сущность анализа “затраты-объем-прибыль” (CVP-анализа)?

4. Как подразделяются издержки в рамках CVP-анализа?
5. Что является инвариантом для переменных и постоянных издержек в рамках CVP-анализа?
6. Действительно ли постоянные издержки всегда остаются неизменными при изменении объема продаж компании?
7. Какие Вы знаете методы для выделения переменной и постоянной компонент в смешанных издержках?
8. Какой из методов выделения переменной и постоянной компонент в смешанных издержках является наиболее точным? Обоснуйте почему.
9. В чем особенность метода “верхней-нижней” точки?
10. Дайте определение точки безубыточности.
11. Какие Вы знаете подходы для расчета точки безубыточности?
12. Что такое относительный вложенный доход и как особенности конкретного производства влияют на относительный вложенный доход?

Задания

Задание 1. Постройте график безубыточности для следующего случая:

Цена реализации за единицу – 2000 у.е.

Переменные издержки на единицу – 1500 у.е.

Фиксированные издержки за год – 200 у.е.

Объем выпуска за год – 100 ед.

Задание 2. Рассчитайте точку безубыточности по следующим исходным данным:

	Продукция А		Продукция В		Всего	
Выручка, у.е.	100000	100%	300,000	100%	400000	100%
Перем. издержки, у.е.	70000	70%	120000	40%	190000	47,5%
Маржинальный доход, у.е.	30000	30%	180000	60%	210000	52,5%
Пост. издержки, у.е.					141750	
Чистая прибыль, у.е.					68250	

Задание 3. Рассчитайте уровень безубыточности и запас финансовой

безопасности при реализации инвестиционного проекта и при имеющихся производственных возможностях организации. расчетов по анализу безубыточности рекомендуется специальный рабочий формат. В этом формате все издержки разделены на переменные и постоянные. Предусматривается проведение двух вариантов расчета: первый соответствует существующему состоянию производства, второй - новому, который ожидается получить после внедрения инвестиционного проекта.

Исходное состояние предприятия соответствует первой числовой колонке рабочего формата. В результате реализации инвестиционного проекта предприятие планирует следующие изменения. Приобретение нового оборудования общей стоимостью 16.8 млн. у. е.. со сроком эксплуатации 10 лет и планируемой ликвидационной стоимостью 0.8 млн. у. е. Предполагается, что старое оборудование будет полностью выведено из эксплуатации и предприятие планирует продать его. Внедрение нового оборудования приводит к следующим последствиям:

- затраты на электроэнергию уменьшаются на 16 %;
- стоимость сырья увеличивается на 22 %;
- потери на брак уменьшаются на 50 %;
- постоянные затраты на оплату труда вместе с отчислением увеличиваются на 14 %, в то время как затраты прямого труда на единицу продукции уменьшаются на 40 %;
- общехозяйственные расходы также увеличиваются на 12 %.

Внедрение нового оборудования за счет улучшения качества выпускаемой продукции по оценкам отдела сбыта позволит продавать продукцию по более высокой цене (на 12 %) и объем реализации планируется также увеличить на 15 %.

Таблица 14 - Рабочий формат анализа безубыточности

	До реализации инвестиционного проекта	После реализации инвестиционного проекта
Сырье, у.е.	30.49	
Пар, у.е.	11.96	
Электричество, у.е.	4.34	

Прямой труд, у.е.	1.23	
Потери от брака, у.е.	0.19	
Прочие, у.е.	0.08	
Всего переменные издержки на единицу продукции, у.е.	48.28	
Затраты на оплату труда, у.е.	114456	
Отчисления на соцстрах, у.е.	77811	
Амортизация, у.е.	824609	
Общехозяйские расходы, у.е.	138127	
Общезаводские и административные расходы, у.е.	1584579	
Прочие расходы	12056.00	
Всего постоянные издержки за 1 год, у.е.	2751638	
Цена единицы продукции, у.е.	88,71	
План продажи, шт	94500	

Литература: [1-7]

Самостоятельная работа №8

Тема «Инвестиционная стратегия организации»

Операционной финансовой политикой следует считать финансовую политику в операционной деятельности. Важнейшим ее инструментом является операционный анализ, который отражает зависимости финансовых результатов от предпринимательской деятельности от переменных и постоянных издержек, объемов производства. Его ключевыми элементами являются порог рентабельности, запас финансовой прочности, операционный рычаг и др. Включает маржинальный анализ, метод предельных затрат и др.

Вопросы

1. Определите содержание политики безубыточности в операционной деятельности.
2. В чем состоит анализ чувствительности критических соотношений в политике безубыточности.
3. Раскройте содержание политики выбора управленческих решений.
4. Раскройте содержание политики выбора финансово-производственной стратегии при ограниченных условиях.

5. В чем состоит операционный анализ?
6. Определите роль операционного рычага в финансовой политике.

Задания

Задание 1. Предприятие получило в феврале и марте текущего года три рублевых краткосрочных банковских кредита сроком на полгода: 1 – от банка А в сумме 500 000 руб. по 21%, 2 – от банка В в сумме 560 000 руб. под 19%, 3 – от банка С в сумме 550 000 руб. под 15%. Рассчитать в какой сумме проценты по кредитам будут признаны в целях налогообложения, или какова сумма процентов, уменьшающих налогооблагаемую прибыль. Поясните решение задачи и сделайте выводы.

Задание 2. Располагая собственными средствами в 70 000 у.е. предприятие решило существенно увеличить объем своей деятельности за счет привлечения заемных средств. Экономическая рентабельность 20%. Ставка за кредит с учетом премии за риск 16%. Необходимо определить при какой структуре капитала будет достигнут наивысший уровень финансовой рентабельности предприятия, если объем возможных заемных средств будет: 0 у.е., 15 000 у.е., 30 000 у.е., 50 000 у.е., 70 000 у.е., 100 000 у.е., 140 000 у.е. Сделайте выводы.

Задание 3. Для осуществления хозяйственной деятельности на первоначальном этапе предприятию необходимо сформировать активы 110 тыс.у.е. Предприятие является открытым акционерным обществом. При минимально прогнозируемом уровне дивидендов в размере 7% акции могут быть проданы на сумму 30 тыс.у.е. Дальнейшее увеличение объема продаж акций потребует увеличение размера предполагаемых выплат дивидендов. Уровень ставки процентов с учетом риска 11%. Необходимо определить при какой структуре капитала будет достигнута минимальная средневзвешенная его стоимость. Поясните решение задачи и сделайте выводы.

Задание 4. Необходимо минимизировать структуру капитала предприятия по критерию минимизации уровня финансовых рисков при следующих исходных данных: плановая среднегодовая стоимость внеоборотных активов 130 000 у.е., постоянные оборотные активы 90 000 у.е., максимальная дополнительная потребность в оборотных активах в период сезонности производства (6 мес) 110 000 у.е. Поясните решение задачи и сделайте выводы.

Литература [1-7]

Самостоятельная работа №9

Тема «Проектное финансирование»

Финансовое планирование - это процесс определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов. Цель финансового планирования - обеспечение воспроизводственного процесса соответствующими как по объему, так и по структуре финансовыми ресурсами

Ни один из видов текущих финансовых планов предприятия, ни одна из крупных хозяйственных его операций не могут быть разработаны вне связи с планируемыми денежными потоками по ним. Концентрация всех видов планируемых денежных потоков предприятия получает свое отражение в специальном плановом документе — плане поступления и расходования денежных средств, который является одной из основных форм текущего финансового плана.

План поступления и расходования денежных средств разрабатывается на предстоящий год в помесечном разрезе с тем, чтобы обеспечить учет сезонных колебаний денежных потоков предприятия. Он составляется по отдельным видам хозяйственной деятельности и по предприятию в целом. Учитывая, что ряд исходных предпосылок разработки этого плана носят слабопрогнозируемый характер, он

составляется обычно в вариантах — «оптимистическом», «реалистическом» и «пессимистическом». Кроме того, разработка этого плана носит многовариантный характер и по используемым методам расчета отдельных его показателей. Основной целью разработки плана поступления и расходования денежных средств является прогнозирование во времени валового и чистого денежных потоков предприятия в разрезе отдельных видов его хозяйственной деятельности и обеспечение постоянной платежеспособности на всех этапах планового периода.

Вопросы

1. Раскройте сущность финансового планирования и прогнозирования денежных потоков.
2. Выделите этапы разработки плана поступления и расходования денежных средств.
3. Раскройте содержание платежного календаря.
4. Отрадите подходы к разработке платежного календаря.
5. Выделите подходы к прогнозированию динамики развития предприятия.

Задания

Задание 1. Акционерный капитал компании имеет бета-коэффициент 1,1; рыночная надбавка за риск 8%, а процентная ставка при отсутствии риска 7%. Последние дивиденды компании составили 3 руб. на акцию, их предполагаемый рост равен 8%. В настоящее время акции продаются по цене 35 рублей. Рассчитать стоимость акционерного капитала компании двумя способами: методом, основанным на использовании модели оценки доходности финансовых активов и методом дивидендов. Сделайте выводы.

Задание 2. Условиями договора предусмотрено, что покупатель должен перечислить поставщику сумму в размере договорной цены на продукцию — при оплате в течение двух недель с момента выставления

счетов (отгрузки); договорной цены плюс 12% - через 2 месяца. Фактически расчеты были произведены предприятием через 60 дней. Определить стоимость кредита поставщика (кредиторская задолженность за сырье и материалы) без учета и с учетом фактора налогообложения. Сделайте выводы и поясните ход решения задачи.

Задание 3. Определите сумму простых процентов за 3 года при следующих условиях: первоначальная сумма вклада 100 тыс. у.е., ежеквартальная процентная ставка 3%. Сделайте выводы.

Задание 4. Предприятие получило кредит в размере 10 млн.руб. сроком на 1 год с условием возврата 15 млн.руб. Определите сложную и простую ставку процента. Сделайте выводы.

Задание 5. Обязательство уплатить через 150 дней взятую сумму 150 000 руб с условием начисления простых процентов по ставке 9% годовых было учтено в банке за 100 дней до наступления срока по простой учетной ставке 14%. Требуется определить полученную владельцем обязательства сумму при учете долгового обязательства и величину дисконта банка. Сделайте выводы.

Литература: [1-7]

Список рекомендуемой литературы

Список основной литературы

1. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.А. Баринов, Д.Ю. Бусалов. — 2-е изд., доп. — М. : ИНФРА-М, 2024. — 294 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1391566. - ISBN 978-5-16-016936-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2127007>
2. Сироткин, С. А. Стратегический менеджмент : учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. — М. : ИНФРА-М, 2021. — 263 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/958515. - ISBN 978-

5-16-013815-2. - Текст : электронный. - URL:
<https://znanium.ru/catalog/product/958515>

Список дополнительной литературы

1. Бгашев, М. В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / М. В. Бгашев. — М. : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 408 с. — ISBN 978-5-4497-2223-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131645.html>

2. Бородин, А. И. Финансовый менеджмент: методы и модели : учебное пособие для магистров / А. И. Бородин, И. Ю. Выгодчикова, Н. Н. Наточеева. — 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2024. — 303 с. — ISBN 978-5-394-05637-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136545.html>

3. Гуськов, Ю. В. Стратегический менеджмент : учебник / Ю. В. Гуськов, Т. В. Гуськова. — М. : ИНФРА-М, 2024. — 271 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1095689. - ISBN 978-5-16-016310-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2079678>

4. Кухаренко, О. Г. Финансовый менеджмент : учебное пособие / О. Г. Кухаренко. — 2-е изд. — М. : Научный консультант, 2024. — 140 с. — ISBN 978-5-9908932-7-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140421.html>

5. Милославская, М. М. Стратегии развития диверсифицированных корпораций в современных условиях : монография / М. М. Милославская. — 2-е изд. — М. : Научный консультант, 2024. — 50 с. — ISBN 978-5-9905698-5-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140435.html>

6. Никулина, Н. Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по

специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Менеджмент организации» / Н. Н. Никулина, Д. В. Суходоев, Н. Д. Эриашвили. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 511 с. — ISBN 978-5-238-01547-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028840>

7. Финансовая политика и финансовая стратегия корпорации : учебное пособие / Е. П. Томилина, И. И. Глотова, Л. В. Агаркова [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2023. — 116 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/139000.html>

8. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. - 4-е изд. — М. : Дашков и К, 2023. - 466 с. - ISBN 978-5-394-05124-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084464>

9. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. Маклейни ; перевод В. Ионов. — 4-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2024. — 648 с. — ISBN 978-5-9614-5547-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/137869.html>