

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ  
БЕЛАРУСЬ  
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

Факультет маркетинга, менеджмента, предпринимательства  
Кафедра «Бизнес-администрирование»

**А. Л. Ивашутин, С. В. Шевченко**

**ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методическое пособие по выполнению  
контрольной работы  
для студентов специальности  
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»**

Минск 2015

УДК 330.101.541:378.147.85  
ББК 65.012.1я7  
И24

Авторы:  
Ивашутин А.Л., Шевченко С.В.

Ивашутин, А.Л. Финансовый менеджмент: методическое пособие по выполнению контрольной работы для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» / А.Л. Ивашутин, С.В.Шевченко. – Мн.: БНТУ, 2015. – 70 с.

Методическое пособие содержит исходные данные и методические указания по выполнению контрольной работы по дисциплине «Финансовый менеджмент». В работу включены такие темы как разработка оперативного графика финансовых потоков; управление финансовой устойчивостью предприятия на основе операционного анализа; управление дебиторской задолженностью предприятия; управление активами, капиталом и обязательствами предприятия.

Рецензент:

Жишкевич А.К. – кандидат экономических наук, Председатель Правления ЗАО «МТБанк»

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	5
1.1 Цели и задачи контрольной работы .....	5
1.2 Содержание и порядок выполнения контрольной работы .....	5
1.2.1 Структура и задание на контрольную работу .....	5
1.2.2 Выбор варианта исходных данных для выполнения контрольной работы.....	6
1.2.3 Порядок выполнения и защиты контрольной работы.....	14
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РАЗДЕЛОВ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	15
2.1 Теоретическая часть .....	15
2.2 Практическая часть.....	16
2.2.1 Разработка оперативного графика финансовых потоков ...	16
2.2.2 Управление финансовой устойчивостью предприятия на основе операционного анализа .....	31
2.2.3 Управление дебиторской задолженностью предприятия....	40
2.2.4 Управление активами, капиталом и обязательствами предприятия .....	51
3 ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	66
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	67

## **ВВЕДЕНИЕ**

Контрольная работа выполняется в соответствии с учебным планом БНТУ по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии».

Работа состоит из теоретической части и комплексного практического задания по основным разделам дисциплины «Финансовый менеджмент», которые связаны с управлением финансовыми потоками на предприятии.

Теоретические вопросы для контрольной работы студент выбирает из списка, приведенного в разделе пособия «Основные теоретические вопросы», и согласовывает с руководителем. Практическая часть работы выполняется в соответствии с индивидуальным вариантом исходных данных.

# **1 СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

## **1.1 Цели и задачи контрольной работы**

Целью контрольной работы является закрепление знаний, полученных в процессе теоретического обучения по дисциплине «Финансовый менеджмент», формирование необходимых умений и навыков управления финансами предприятия в условиях изменяющейся внешней среды.

Для достижения поставленной цели в контрольной работе необходимо решить следующие задачи:

- разработать и проанализировать график финансовых потоков предприятия;
- оптимизировать запас финансовой прочности при работе предприятия;
- предложить варианты кредитной политики предприятия при управлении дебиторской задолженностью;
- промоделировать варианты управления активами, капиталом и обязательствами предприятия.

## **1.2 Содержание и порядок выполнения контрольной работы**

### **1.2.1 Структура и задание на контрольную работу**

Пояснительная записка контрольной работы должна включать структурные элементы, приведенные в следующей последовательности:

Титульный лист;

Оглавление;

Перечень условных обозначений, символов и терминов (при необходимости);

Введение (1 страница с обоснованием актуальности выбранных для разработки вопросов, цели и задач контрольной работы);

- 1 Теоретическая часть (5–6 страниц анализа литературных источников по одному из вопросов из раздела «Основные теоретические вопросы» по согласованию с руководителем);
- 2 Практическая часть (выполняется с учетом номера варианта);
  - 2.1 Разработка оперативного графика финансовых потоков
  - 2.2 Управление финансовыми рисками на основе операционного анализа
  - 2.3 Управление дебиторской задолженностью предприятия
  - 2.4 Управление активами, капиталом и обязательствами предприятия

Заключение (1-2 страницы общих выводов по работе);

Список использованной литературы (не менее 25, в том числе интернет-источники);

Приложения (при необходимости).

Результаты расчетов сводятся в таблицы и отображаются на графиках. Для одной из строк или столбцов в каждой таблице необходимо привести полный пример расчета.

Контрольная работа оформляется с учетом требований к оформлению текстовых документов [25].

### **1.2.2 Выбор варианта исходных данных для выполнения контрольной работы**

Каждый студент выполняет контрольную работу по выбранному номеру варианта, который определяется на основе таблицы 1.1.

Исходные данные по вариантам приведены в таблицах 1.2 и 1.3. К цифрам в рамках необходимо добавить сумму цифр номера группы, например,  $1+0+5+0+3+6+1+4=20$

Таблица 1.1 – Номера вариантов контрольной работы

		Четвертая и пятая цифры зачетной книжки								
		01	02	03	04	05	06	07	08	09
Последние две цифры зачетной книжки	01	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	02	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	03	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	04	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	05	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	06	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	07	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	08	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	09	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	10	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	11	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	12	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	13	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	14	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	15	15	16	17	18	19	20	21	22	23
	16	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	17	17	18	19	20	21	22	23	24	25
	18	18	19	20	21	22	23	24	25	1
	19	19	20	21	22	23	24	25	1	2
	20	20	21	22	23	24	25	1	2	3
	21	21	22	23	24	25	1	2	3	4
	22	22	23	24	25	1	2	3	4	5
	23	23	24	25	1	2	3	4	5	6
	24	24	25	1	2	3	4	5	6	7
	25	25	1	2	3	4	5	6	7	8

Таблица 1.2 – Исходные данные по вариантам контрольной работы (1–13)

Показатель		Номер варианта												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Производство и реализация продукции (работ, услуг) в январе, млн.руб./месяц	2575	2595	2535	2525	2555	2520	2580	2510	2540	2595	2665	2765	2610
2.	Расходы на оплату труда персонала и внутрипроизводственные расходы в январе, млн.руб./месяц	510	530	540	520	550	410	430	440	420	450	515	535	545
3.	Расходы на закупку ресурсов в январе, млн.руб./месяц	1010	1030	1020	1040	1050	1015	1035	1025	1045	1055	1025	1055	1045
4.	Амортизация, млн.руб./месяц	265	255	245	235	225	260	250	240	230	220	235	215	245
5.	Затраты на закупку оборудования (в июне), млн.руб.	960	940	920	910	950	965	945	925	915	955	965	945	925
6.	Начальная сумма денежных средств, млн.руб.	1400	1410	1430	1440	1420	1500	1510	1530	1540	1520	1500	1610	1630
7.	Постоянные затраты предприятия, млн.руб./год	3800	3950	3834	3861	3838	3815	3849	3854	3907	3881	3862	3867	3817
8.	Средние переменные затраты, тыс.руб./заказ	180	181	216	203	205	194	217	192	209	211	209	190	209
9.	Среднерыночная цена, тыс.руб./заказ	257	303	292	299	315	341	284	299	320	303	278	302	267
10.	Объем реализации, тыс.заказов/год	90	94	116	120	109	96	98	118	99	106	94	104	105



Продолжение таблицы 1.2

Показатель		Номер варианта												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
11.	Схема оплаты (в % от стоимости отгрузки):													
	-при отгрузке (после выполнения работ, услуг), %	20	25	30	35	40	23	28	33	38	43	25	30	35
	- через 10 дней после отгрузки (выполнения работ, услуг), %	25	28	20	22	27	25	28	20	22	27	25	28	20
	- через 30 дней после отгрузки (выполнения работ, услуг), %	40	35	35	30	25	37	32	32	27	22	35	30	30
	- через 90 дней после отгрузки (выполнения работ, услуг), %	12	9	12	10	5	12	9	12	10	5	12	9	12
12.	Минимально необходимый объем краткосрочных (оборотных) активов, млн.руб.	7000	7249	7901	8008	7037	7969	8105	7259	8078	7823	7445	7629	8070
13.	Максимально необходимый объем краткосрочных (оборотных) активов, млн.руб.	11000	12016	11873	11504	11376	11850	11729	11555	11634	11030	11557	11852	11146
14.	Необходимый объем долгосрочных активов, млн.руб.	13000	13147	14809	14501	13219	13068	14851	13755	13579	13494	14867	13119	13381
15.	Имеющийся собственный капитал, млн.руб.	14000	14695	14655	14146	14713	14245	14287	14279	14364	15093	14857	14704	14891

Окончание таблицы 1.2

Показатель		Номер варианта												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
16.	Выплаты учредителям (процентов в месяц от собственного капитала), %	2,0	1,8	2,5	2,5	2,5	1,7	1,6	2,1	2,0	2,0	2,3	2,5	2,5
17.	Выплаты банку по заемному капиталу краткосрочному (процентов в месяц), %	1,0	1,1	1,4	1,5	1,9	1,1	1,1	1,4	1,8	1,5	1,6	1,4	1,4
18.	Выплаты банку по заемному капиталу долгосрочному (процентов в месяц), %	1,5	1,5	1,8	2,0	2,4	1,5	1,4	1,8	1,9	1,7	2,1	1,9	1,8
19.	Месячная рентабельность активов по ЕВИТ (прибыли до выплаты процентов и налогов), %	2,5	2,6	3,2	3,2	3,0	2,4	2,2	2,3	2,6	2,5	2,9	3,0	3,2

Таблица 1.3 – Исходные данные по вариантам контрольной работы (14–25)

Показатель		Номер варианта											
		14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1.	Производство и реализация продукции (работ, услуг) в январе, млн.руб./месяц	2665	2765	2610	2630	2640	2575	2595	2535	2525	2555	2520	2580
2.	Расходы на оплату труда персонала и внутрипроизводственные расходы в январе, млн.руб./месяц	410	430	440	420	450	510	530	540	520	550	515	535
3.	Расходы на закупку ресурсов в январе, млн.руб./месяц	1045	1065	1075	1010	1030	1020	1040	1050	1015	1035	1025	1045
4.	Амортизация, млн.руб./месяц	215	245	275	295	265	255	245	235	225	260	250	240
5.	Затраты на закупку оборудования (в июне), млн.руб.	965	945	925	915	955	965	945	925	915	955	940	920
6.	Начальная сумма денежных средств, млн.руб.	1440	1420	1500	1510	1530	1540	1520	1500	1610	1630	1640	1620
7.	Постоянные затраты предприятия, млн.руб./год	3884	3909	3905	3821	3920	3866	3893	3871	3880	3838	3850	3893
8.	Средние переменные затраты, тыс.руб./заказ	206	196	195	192	183	219	210	218	217	204	186	207
9.	Среднерыночная цена, тыс.руб./заказ	346	327	319	309	318	297	332	317	279	337	336	316
10.	Объем реализации, тыс.заказов/год	110	111	100	101	108	119	115	118	95	115	107	117

Продолжение таблицы 1.3

Показатель		Номер варианта											
		14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
11.	Схема оплаты (% от суммы отгрузки):												
	-при отгрузке (после выполнения работ, услуг), %	40	45	27	32	37	42	47	17	22	27	32	37
	- через 10 дней после отгрузки (выполнения работ, услуг), %	22	27	25	28	20	22	27	25	28	20	22	27
	- через 30 дней после отгрузки (выполнения работ, услуг), %	25	20	33	28	28	23	18	43	38	38	33	28
	- через 90 дней после отгрузки (выполнения работ, услуг), %	10	5	12	9	12	10	5	12	9	12	10	5
12.	Минимально необходимый объем краткосрочных (оборотных) активов, млн.руб.	8048	7939	7336	7058	7180	7994	7463	7051	7024	7176	7411	7580
13.	Максимально необходимый объем краткосрочных (оборотных) активов, млн.руб.	11225	11766	11354	12021	11728	11254	11105	11348	11668	11615	11144	11572
14.	Необходимый объем долгосрочных активов, млн.руб.	13723	15054	13382	13320	14095	13407	14982	14755	14612	13476	13635	3114
15.	Имеющийся собственный капитал, млн.руб.	14558	14592	14961	14406	14229	14929	14727	14276	14265	14396	14056	14703

Окончание таблицы 1.3

Показатель		Номер варианта											
		14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
16.	Выплаты учредителям (процентов в месяц от собственного капитала), %	1,8	2,0	2,0	2,0	1,7	1,9	2,0	2,1	1,8	1,9	1,6	1,6
17.	Выплаты банку по заемному капиталу краткосрочному (процентов в месяц), %	1,3	1,8	1,9	1,2	1,7	1,7	1,5	1,5	1,6	1,0	1,7	1,3
18.	Выплаты банку по заемному капиталу долгосрочному (процентов в месяц), %	1,7	2,3	2,4	1,6	2,2	2,2	2,0	2,0	2,1	1,3	2,2	1,6
19.	Месячная рентабельность активов по ЕВИТ (прибыли до выплаты процентов и налогов), %	2,4	2,6	2,7	2,6	2,3	2,7	2,7	2,6	2,5	2,4	2,4	2,3

### **1.2.3 Порядок выполнения и защиты контрольной работы**

Тематика и варианты контрольной работы утверждаются до начала семестра, в котором предусмотрено ее выполнение.

Руководитель контрольной работы составляет график выполнения отдельных разделов, проводит консультации по утвержденному расписанию, контролирует ход выполнения контрольной работы.

За качество принятых в контрольной работе решений отвечает студент, который обязан после каждого этапа представлять руководителю промежуточный объем работ на проверку. Руководитель проверяет выполненную работу, указывает ошибки и дает рекомендации по их исправлению.

Выполненная контрольная работа сдается студентом до начала экзаменационной сессии с учетом сроков проведения зачетов. Руководитель контрольной работы проверяет ее. Замечания фиксируются на оборотной стороне титульного листа.

При условии соответствия требованиям, предъявляемым к контрольной работе, она решением руководителя допускается к защите, о чем делается подпись «К защите» на титульном листе.

Если контрольная работа требует полной или частичной переработки, то студент обязан до защиты представить ее руководителю для повторной проверки.

Защита контрольной работы происходит (после исправления замечаний руководителя) в виде доклада и ответов на вопросы.

## **2 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РАЗДЕЛОВ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

### **2.1 Теоретическая часть**

Вопросы для теоретической части выбираются из раздела 3 пособия по согласованию с руководителем.

В данном разделе на основе литературного обзора работ отечественных и зарубежных авторов освещается сущность исследуемой проблемы, излагается современное состояние, приводится актуальный статистический материал, обозначаются основные пути решения, отмечаются вопросы, которые остались нерешенными.

Необходимо также описать существующие методики решения сформулированной проблемы и выдвигаемые гипотезы, рассмотреть известные методы расчетов, дать их сравнительную оценку, представить и обосновать собственную позицию студента.

Поскольку данный раздел должен выступать теоретическим и методологическим обоснованием для последующих этапов выполнения контрольной работы, в конце раздела целесообразно привести краткое резюме о тех конкретных проектных задачах, которые будут ставиться и решаться автором.

В теоретической части необходимо сжато, четко, логично и аргументировано излагать основную суть изучаемой проблемы. Следует избегать избытка общих слов, употребления тавтологии, неоправданно увеличивать объем приводимого материала. Рекомендуемый объем теоретической части – 5–6 страниц.

При написании данного раздела (а также и других разделов контрольной работы) студент должен в обязательном порядке употреблять ссылки на авторов и источники заимствования используемого материала.

## **2.2 Практическая часть**

### **2.2.1 Разработка оперативного графика финансовых потоков**

#### **Задания и исходные данные по разделу**

При выполнении данного раздела контрольной работы необходимо выполнить следующие задания:

1. Составить график движения денежных средств и на конец каждого месяца рассчитать дебиторскую и кредиторскую задолженности для предприятия, работающего в условиях изменения объемов продаж в разные месяцы года.

2. Разработать график движения денежных средств для ситуации, когда покупатели (заказчики) платят через 2 месяца после отгрузки (выполнения работ), а предприятие платит за материальные ресурсы через 3 месяца. Сравнить полученный график с первым вариантом движения денежных средств.

3. Рассчитать минимальный объем реализации (без изменения затрат), при котором календарный год можно завершить, используя лишь два кредита размером не более 1500 млн.руб. каждый.

4. Проанализировать зависимость между сроком и величиной дебиторской задолженности и остатком денежных средств на конец месяца.

5. Проанализировать зависимость между сроком и величиной кредиторской задолженности и остатком денежных средств на конец месяца.

В качестве исходной информации для данного раздела используются показатели 1-6 таблиц 1.2 или 1.3. Индивидуальные данные по варианту приводятся в таблице 2.1.



Таблица 2.1 – Исходные данные по варианту контрольной работы

Показатель	Значение	Единица измерения
Производство и реализация продукции (работ, услуг) в январе	2565	млн.руб./месяц
Расходы на оплату труда персонала и внутрипроизводственные расходы в январе	565	млн.руб./месяц
Расходы на закупку ресурсов в январе	1065	млн.руб./месяц
Амортизация	265	млн.руб./месяц
Затраты на закупку оборудования (в июне)	1800	млн.руб.
Начальная сумма денежных средств	1365	млн.руб.

Дополнительная информация (общая для всех вариантов) следующая:

- в расходах на оплату труда и внутрипроизводственных расходах доля условно–постоянных, не связанных с изменением объемов, составляет 0,4;

- авансовые платежи по заработной плате (с учетом внутрипроизводственных расходов) составляют 45% от общей суммы расходов на оплату труда и внутрипроизводственных расходов. Эта сумма выплачивается в текущем месяце, а остальная часть – при окончательном расчете по заработной плате в следующем за отчетным месяце;

- необходимо оплатить налоги и отчисления по совокупной налоговой ставке 40 % от прибыли;

- налоги и сборы оплачиваются по следующей схеме: 30% в текущем месяце и 70% в следующем за отчетным;

- покупатели продукции (заказчики работ, услуг) требуют отсрочку платежей на 3 месяца. Продавцы ресурсов согласны давать отсрочку платежей 2 месяца;

- товары предприятия (работы, услуги) сезонные. Прогнозируемый процент роста продаж (объемов работ, услуг) по сравнению с январем следующий: январь – 0%, февраль – 0%, март – 0%, ап-

рель – 5%, май – 10%, июнь – 15%, июль – 25%, август – 30%, сентябрь – 20%, октябрь – 10%, ноябрь – 0%, декабрь – 0%.

## **Порядок выполнения раздела контрольной работы**

При выполнении заданий можно воспользоваться компьютерной программой debkred-k.xls [20].

### ***Задание 1.***

При выполнении первого задания необходимо:

*1.1. Разработать базовый график движения денежных средств без использования кредитов.*

Разработка графика финансовых потоков проводится с учетом следующих требований и ограничений:

1) Планируется помесечная отгрузка продукции (объем выполняемых работ, оказываемых услуг) с учетом сезонных изменений. Если специфика бизнеса такова, что можно создавать запасы готовой продукции, то это необходимо учитывать и величина отгрузки продукции может не совпадать с объемом производства. Но при укрупненном планировании можно исходить из предположения равенства объемов производства и реализации.

2) Рассчитываются расходы на закупку ресурсов. Их при разработке графика можно определять упрощенно пропорционально изменению объемов реализации. При необходимости можно учитывать изменение складских запасов.

3) Расходы на оплату труда и внутрипроизводственные расходы рассчитываются с учетом доли условно-постоянных расходов и изменения объемов реализации.

4) Расчет налогов и сборов необходимо делать с учетом используемой на предприятии учетной политики (предусматривается учет выручки и затрат по факту отгрузки продукции (выполнения работ, услуг) и факту поступления материалов).

5) Зарплата при определении себестоимости и налогов учитывается в месяце ее начисления.

б) Изъятия в пользу владельцев бизнеса планируются произвольно, но с учетом принятой на предприятии системы выплат учредителям или акционерам.

7) Начинать разработку графика финансовых потоков необходимо исходя из предположения отсутствия заемных средств.

В таблице 2.3 приведен график финансовых потоков без окончательной балансировки с использованием кредитов. Пример расчета показателей графика движения денежных средств для мая приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Расчет показателей графика финансовых потоков

Показатель	Комментарии и расчет (май в таблице 2.3)
1. Процент роста (падения) объемов продаж	10% (по условию)
2. Реализация (отгрузка), объем выполненных работ, услуг	$2565 \cdot (100\% + 10\%) / 100\% = 2822$ млн.руб.
3. Расходы на оплату труда персонала и внутрипроизводственные расходы	<p>Для января доля условно-постоянных расходов, не связанных с изменением объемов, составляет 0,4 (в январе – это сумма <math>565 \cdot 0,4 = 226</math> млн.руб.).</p> <p>Оставшаяся часть расходов на оплату труда персонала и внутрипроизводственные расходы связана с изменением объемов производства продукции (выполненных работ, услуг).</p> <p>В январе эта сумма составляла 339 млн.руб. = <math>565 - 226</math>, следовательно, в мае сумма будет <math>339 \cdot (100\% + 10\%) / 100\% = 373</math> млн.руб.</p> <p>Все расходы на оплату труда (с учетом внутрипроизводственных расходов) составят: <math>226 + 373 = 599</math> млн.руб.</p>
4. Расходы на закупку ресурсов	<p>Рассчитываются пропорционально росту объемов: <math>1065 \cdot (100\% + 10\%) / 100\% = 1172</math> млн.руб.</p>

Продолжение таблицы 2.2

Показатель	Комментарии и расчет (май в таблице 2.3)
5. Амортизация	265 млн.руб. (принять без изменений для всех месяцев), хотя начиная с июля амортизация должна увеличиться из-за приобретения в июне дополнительных основных средств
6. Остаток денежных средств на начало месяца	Остаток на начало мая такой же, как и в конце апреля: -1878 млн.руб. Наличие отрицательного остатка свидетельствует о необходимости финансовой балансировки в предыдущем месяце
7.1. Поступления денежных средств от покупателей продукции, товаров, заказчиков работ, услуг	В мае составляет 2565 млн.руб. Это оплата за продукцию, отгруженную в феврале (так как оплата покупателями производится с отсрочкой на три месяца)
7.4. Всего поступления	2565 млн.руб. В мае кроме выручки за февральскую отгрузку поступления других денежных средств не планируются
8.1. Направлено денежных средств на приобретение запасов, работ, услуг	1065 млн.руб. Предприятие платит за материальные ресурсы, полученные в марте (так как оплата проводится с отсрочкой два месяца)
8.3. Направлено денежных средств на оплату труда (и внутрипроизводственных расходов)	Начисленная зарплата за май составила 599 млн.руб. $599 \cdot 0,45 = 270$ млн.руб. - это аванс, его выдадут в мае. $599 - 270 = 329$ млн.руб. - это остаток зарплаты за май, ее выдадут в июне (на эту сумму в конце мая возникает <b>кредиторская задолженность по оплате труда</b> ). В мае также необходимо выплатить остаток зарплаты за апрель: $582 \cdot 0,55 = 320$ млн.руб.. Всего отток денежных средств на выплату зарплаты за май составит: $320 + 270 = 590$ млн.руб.

Продолжение таблицы 2.2

Показатель	Комментарии и расчет (май в таблице 2.3)
8.4. Направлено денежных средств на уплату налогов и сборов	<p>Прибыль за май составит:  <math>2822 - (599 + 1172 + 265) = 786</math> млн.руб. - это база налогообложения.</p> <p>Начисленные за май налоги и сборы:  <math>786 \cdot (40\% / 100\%) = 314</math> млн.руб..</p> <p>Из них 30% необходимо оплатить в мае:  <math>314 \cdot 0,3 = 94</math> млн.руб. и 70% в июне:  <math>314 \cdot 0,7 = 220</math> млн.руб. (на эту сумму в конце мая возникает <b>кредиторская задолженность по налогам и сборам</b>).</p> <p>Но в мае также необходимо оплатить часть налогов за апрель.</p> <p>Прибыль за апрель: <math>2693 - (582 + 1118 + 265) = 728</math> млн.руб.</p> <p>Начисленные налоги за апрель: <math>728 \cdot 0,4 = 291</math> млн.руб.</p> <p>Сумма апрельских налогов, выплачиваемая в мае: <math>291 \cdot 0,7 = 204</math> млн.руб.</p> <p>Всего отток денежных средств по выплате налогов в мае: <math>204 + 94 = 298</math> млн.руб.</p>
8.6. Изъятие в пользу владельцев бизнеса	250 млн.руб. Принимается исходя из принятой на предприятии системы выплат учредителям (принять произвольно)
8.8. Всего платежи	$1065 + 590 + 298 + 250 = 2203$ млн.руб.
9.Остаток денежных средств на конец месяца	Стр. 9 = стр. 6 + стр. 7.4 – стр. 8.8: $-1878 + 2565 - 2203 = -1516$ млн.руб.. Наличие отрицательного остатка свидетельствует о необходимости финансовой балансировки в текущем месяце
10.1. Кредиторская задолженность поставщикам, подрядчикам, исполнителям	<b>Кредиторская задолженность</b> на конец мая = кредиторская задолженность на конец апреля – оплата ресурсов в мае за март (стр. 8.1) + поступление неоплаченных ресурсов в мае (стр. 4): $2183 - 1065 + 1172 = 2290$ млн.руб.

## Окончание таблицы 2.2

Показатель	Комментарии и расчет (май в таблице 2.3)
10.2. Кредиторская задолженность по оплате труда	Кредиторская задолженность на конец мая по оплате труда = остаток заработной платы за май, перенесенный на июнь (см. комментарии к стр. 8.3): 329 млн.руб.
10.3. Кредиторская задолженность по налогам и сборам	Кредиторская задолженность по налогам и сборам на конец мая = оплата 70% налогов за май, перенесенная на июнь (см. комментарии к стр. 8.4): 220 млн.руб.
10.4. Всего кредиторская задолженность	$2290 + 329 + 220 = 2839$ млн.руб.
11. Дебиторская задолженность	<i>Дебиторская задолженность</i> на конец мая = дебиторская задолженность на конец апреля – поступление денежных средств в мае за февральскую отгрузку (стр. 7.1) + отгрузка мая (стр. 2): $7823 - 2565 + 2822 = 8080$ млн.руб.

*1.2. Разработать сбалансированный с использованием кредитов график движения денежных средств.*

При разработке графика учитывается, что количество денежных средств на конец месяца не должно быть меньше нуля.

Необходимые кредиты и займы рассчитываются исходя из минимальных потребностей. Процентная ставка принимается на среднерыночном уровне на момент выполнения контрольной работы. При оперативном управлении желательно планировать лишь краткосрочные кредиты. При невозможности сбалансировать график с возвратом всех кредитов в текущем году выплату части последнего кредита разрешается переносить на начало следующего года.

Из таблицы 2.3 видно, что остаток денежных средств на конец февраля и, соответственно, остаток денежных средств на начало марта имеет знак минус (– 153 млн.руб.). Этот дефицит предприятие должно покрыть, например, с помощью кредитов или займов.

Таблица 2.3 – График движения денежных средств (базовый – без кредитов), млн.руб.

	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
1. Процент роста (падения) объемов продаж	0	0	0	5	10	15	25	30	20	10	0	0
2. Реализация (отгрузка), объем выполненных работ, услуг	2565	2565	2565	2693	2822	2950	3206	3335	3078	2822	2565	2565
3. Расходы на оплату труда персонала и внутрипроизводственные расходы	565	565	565	582	599	616	650	667	633	599	565	565
4. Расходы на закупку ресурсов	1065	1065	1065	1118	1172	1225	1331	1385	1278	1172	1065	1065
5. Амортизация	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
6. Остаток денежных средств на начало месяца	1365	880	-153	-2281	-1878	-1516	-3047	-2758	-2460	-2136	-1529	-607
7. Поступило денежных средств (приток)	7.1. от покупателей продукции, товаров, заказчиков работ, услуг	0	0	0	2565	2565	2693	2822	2950	3206	3335	3078
	7.2. кредиты и займы											
	7.3. прочие поступления											
	7.4. Всего поступления	0	0	0	2565	2565	2693	2822	2950	3206	3335	3078
8. Направлено денежных средств (отток)	8.1. на приобретение запасов, работ, услуг	0	0	1065	1065	1118	1172	1225	1331	1385	1278	1172
	8.2. на приобретение и создание основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов						1800					
	8.3. на оплату труда (и внутрипроизводственные расходы)	565	565	565	573	590	607	631	651	618	584	565
	8.4. на уплату налогов и сборов	80	268	268	275	298	321	352	391	393	347	301
	8.5. на погашение кредитов и займов (и на выплату процентов)											
	8.6. изъятие в пользу владельцев бизнеса	150	200	230	250	250	250	250	250	250	250	250
	8.7. прочие выплаты											
	8.8. Всего платежи	485	1033	2128	2163	2203	4096	2404	2523	2626	2599	2412
9. Остаток денежных средств на конец месяца	880	-153	-2281	-1878	-1516	-3047	-2758	-2460	-2136	-1529	-607	217
10. Кредиторская задолженность (без учета кредитов)	10.1. поставщикам, подрядчикам, исполнителям	1065	2130	2130	2183	2290	2396	2556	2716	2663	2450	2237
	10.2. по оплате труда	311	311	311	320	329	339	357	367	348	329	311
	10.3. по налогам и сборам	198	188	188	204	220	236	269	285	253	220	188
	10.4. прочие											
	Всего	1563	2628	2628	2707	2839	2971	3182	3368	3263	2999	2735
11. Дебиторская задолженность	2565	5130	7695	7823	8080	8465	8978	9491	9619	9234	8465	7952

С учетом того, что в марте планируется отток денежных средств на оплату январской поставки материалов (1065 млн.руб.), на выплату заработной платы и другие расходы (всего прогнозируемый накопленный дефицит составляет 2281 млн.руб.), принимается решение о получении в феврале кредита 2700 млн.руб. (стр. 7.2 таблицы 2.5), например, на шесть месяцев под 12 % годовых с возвратом основного долга ежемесячно равными частями. Проценты начисляются на остаток долга на начало месяца (условия кредитного договора принять произвольно).

Рассчитывается график возврата кредита (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – График возврата кредита, млн. руб.

Месяц	Остаток долга на начало месяца	Выплата основного долга	Выплата процентов	Всего платежей по кредиту (стр. 8.5 таблицы 2.5)
март	2700	450	54	504
апрель	2250	450	45	495
май	1800	$2700/6 = 450$	$1800 \cdot 12/100 \cdot 1/12 = 36$	486
июнь	1350	450	27	477
июль	900	450	18	468
август	450	450	9	459
Всего		2700	189	2889

Как оказалось, данный кредит полностью не решает финансовые проблемы предприятия. Не учтено то, что начиная с марта оттоки денежных средств увеличиваются из-за необходимости возврата части первого кредита. Дефицит на конец марта составляет 85 млн.руб. С учетом возможных финансовых перспектив на оставшиеся до конца года месяцы принимается решение о необходимости привлечения второго кредита в марте. Минимальная сумма кредита - 85 млн.руб. Но принимается решение о кредите с определенным запасом так, чтобы «доработать» до конца года, т.к. в конце года планируются поступления за летние объемы выполненных работ (с учетом отсрочки платежей клиентов в 3 месяца).



Таблица 2.5 – График движения денежных средств (сбалансированный с использованием кредитов),  
мдн.руб.

	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	
<b>1. Процент роста (падения) объемов продаж</b>	0	0	0	5	10	15	25	30	20	10	0	0	
<b>2. Реализация (отгрузка), объем выполненных работ, услуг</b>	2565	2565	2565	2693	2822	2950	3206	3335	3078	2822	2565	2565	
<b>3. Расходы на оплату труда персонала и внутрипроизводственные расходы</b>	565	565	565	582	599	616	650	667	633	599	565	565	
<b>4. Расходы на закупку ресурсов</b>	1065	1065	1065	1118	1172	1225	1331	1385	1278	1172	1065	1065	
<b>5. Амортизация</b>	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	
<b>6. Остаток денежных средств на начало месяца</b>	1365	880	2547	2565	2473	2349	341	162	1	325	932	92	
<b>7. Поступило денежных средств (приток)</b>	7.1. от покупателей продукции, товаров, заказчиков работ, услуг	0	0	0	2565	2565	2565	2693	2822	2950	3206	3335	3078
	7.2. кредиты и займы		2700	2650								1100	
	7.3. прочие поступления												
	7.4. Всего поступления	0	2700	2650	2565	2565	2565	2693	2822	2950	3206	4435	3078
<b>8. Направлено денежных средств (отток)</b>	8.1. на приобретение запасов, работ, услуг	0	0	1065	1065	1065	1118	1172	1225	1331	1385	1278	1172
	8.2. на приобретение и создание основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов						1800						
	8.3. на оплату труда (и внутрипроизводственные расходы)	254	565	565	573	590	607	631	657	651	618	584	565
	8.4. на уплату налогов и сборов	80	268	268	275	298	321	352	391	393	347	301	268
	8.5. на погашение кредитов и займов (и на выплату процентов)			504	495	486	477	468	459			2862	900
	8.6. изъятие в пользу владельцев бизнеса	150	200	230	250	250	250	250	250	250	250	250	250
	8.7. прочие выплаты												
	8.8. Всего платежи	485	1033	2632	2658	2689	4573	2872	2982	2626	2599	5274	3155
<b>9. Остаток денежных средств на конец месяца</b>	880	2547	2565	2473	2349	341	162	1	325	932	92	16	
<b>10. Кредиторская задолженность (без учета кредитов)</b>	10.1. поставщикам, подрядчикам, исполнителям	1065	2130	2130	2183	2290	2396	2556	2716	2663	2450	2237	2130
	10.2. по оплате труда	311	311	311	320	329	339	357	367	348	329	311	311
	10.3. по налогам и сборам	188	188	188	204	220	236	269	285	253	220	188	188
	10.4. прочее												
	1563	2628	2628	2707	2839	2971	3182	3368	3263	2999	2735	2628	
<b>11. Дебиторская задолженность</b>	2565	5130	7695	7823	8080	8465	8978	9491	9619	9234	8465	7952	

Кредит в марте в размере 2650 млн.руб. решает проблему дефицита, но если это кредит долгосрочный и возврат его в текущем году не требуется. Если же стремиться «закрыть» год без долгов, то необходимо запланировать возврат кредита, например, в ноябре. Для упрощения расчетов предусмотрим возврат кредита с процентами одним платежом ( $2650 + 2650 \cdot 12/100 \cdot 8/12 = 2862$  млн.руб.).

Возврат кредита в ноябре создает очередную финансовую «дыру» в размере 1008 млн.руб. Для ее ликвидации необходимо планировать очередной кредит в ноябре в размере, например, 1100 млн.руб. Полностью вернуть этот кредит в текущем году невозможно. Поэтому принимается решение о возврате части кредита в декабре (например, 900 млн.руб.), а оставшуюся часть необходимо перенести на следующий год (таблица 2.5).

### ***Задание 2.***

При выполнении второго задания необходимо разработать график движения денежных средств для ситуации, когда покупатели (заказчики) платят через два месяца после отгрузки, а предприятие платит за материальные ресурсы через три месяца.

При такой схеме оплаты предприятию понадобится только один кредит (таблица 2.6). Его надо взять в феврале в размере 200 млн.руб. Возврат кредита можно запланировать на март:

$$200 + 200 \cdot 12/100 \cdot 1/12 = 202 \text{ млн.руб.}$$

Эта схема платежей предприятию выгоднее первой схемы (таблица 2.5), так как позволяет работать с небольшим кредитом.

### ***Задание 3.***

Задание 3 выполняется на основе задания 2, т.е. для случая, когда покупатели (заказчики) платят через два месяца после отгрузки продукции (работ, услуг), а предприятие платит поставщикам ресурсов через 3 месяца после их поступления.

Учитывая, что в начале года поступления от основной деятельности отсутствуют, два кредита планируются, например, в январе и феврале (с возвратом, например, в июле и августе):

$$1500 + 1500 \cdot 12/100 \cdot 6/12 = 1590 \text{ млн.руб. (см. таблицу 2.7).}$$

Таблица 2.6 – График движения денежных средств с измененной кредиторской и дебиторской задолженностью

	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
1. Процент роста (падения) объемов продаж	0	0	0	5	10	15	25	30	20	10	0	0
2. Реализация (отгрузка), объем выполненных работ, услуг	2565	2565	2565	2693	2822	2950	3206	3335	3078	2822	2565	2565
3. Расходы на оплату труда персонала и внутрипроизводственные расходы	565	565	565	582	599	616	650	667	633	599	565	565
4. Расходы на закупку ресурсов	1065	1065	1065	1118	1172	1225	1331	1385	1278	1172	1065	1065
5. Амортизация	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
6. Остаток денежных средств на начало месяца	1365	880	47	1347	1750	2112	762	1233	1713	2399	3188	3747
7. Поступило денежных средств (приток)	7.1. от покупателей продукции, товаров, заказчиков работ, услуг	0	0	2565	2565	2693	2822	2950	3206	3335	3078	2822
	7.2. кредиты и займы		200									
	7.3. прочие поступления											
	7.4. Всего поступления	0	200	2565	2565	2693	2822	2950	3206	3335	3078	2822
8. Направлено денежных средств (отток)	8.1. на приобретение запасов, работ, услуг	0	0	0	1065	1065	1118	1172	1225	1331	1385	1278
	8.2. на приобретение и создание основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов					1800						
	8.3. на оплату труда (и внутрипроизводственные расходы)	254	565	565	573	590	607	631	657	651	618	584
	8.4. на уплату налогов и сборов	80	268	268	275	298	321	352	391	393	347	301
	8.5. на погашение кредитов и займов (и на выплату процентов)			202								
	8.6. изъятие в пользу владельцев бизнеса	150	200	230	250	250	250	250	250	250	250	250
	8.7. прочие выплаты											
	8.8. Всего платежи	485	1033	1265	2163	2203	4043	2351	2470	2520	2546	2519
9. Остаток денежных средств на конец месяца	880	47	1347	1750	2112	762	1233	1713	2399	3188	3747	4208
10. Кредиторская задолженность (без учета кредитов)	10.1. поставщикам, подрядчикам, исполнителям	1065	2130	3195	3248	3355	3515	3728	3941	3994	3834	3515
	10.2. по оплате труда	311	311	311	320	329	339	357	367	348	329	311
	10.3. по налогам и сборам	188	188	188	204	220	236	269	285	253	220	188
	10.4. прочее											
Всего	1563	2628	3693	3772	3904	4090	4354	4592	4594	4384	4013	3800
11. Дебиторская задолженность	2565	5130	5130	5258	5515	5771	6156	6541	6413	5900	5387	5130

Таблица 2.7 – График движения денежных средств с минимальной реализацией, млн.руб.

	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	
<b>1. Процент роста (падения) объемов продаж</b>	0	0	0	5	10	15	25	30	20	10	0	0	
<b>2. Реализация (отгрузка), объем выполненных работ, услуг</b>	2080	2080	2080	2184	2288	2392	2600	2704	2496	2288	2080	2080	
<b>3. Расходы на оплату труда персонала и внутрипроизводственные расходы</b>	565	565	565	582	599	616	650	667	633	599	565	565	
<b>4. Расходы на закупку ресурсов</b>	1065	1065	1065	1118	1172	1225	1331	1385	1278	1172	1065	1065	
<b>5. Амортизация</b>	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	
<b>6. Остаток денежных средств на начало месяца</b>	1365	2439	3100	4311	4425	4509	2866	1442	20	346	732	916	
<b>7. Поступило денежных средств (приток)</b>	<b>7.1. от покупателей продукции, товаров, заказчиков работ, услуг</b>	0	0	2080	2080	2080	2184	2288	2392	2600	2704	2496	2288
	<b>7.2. кредиты и займы</b>	1500	1500										
	<b>7.3. прочие поступления</b>												
	<b>7.4. Всего поступления</b>	1500	1500	2080	2080	2080	2184	2288	2392	2600	2704	2496	2288
<b>8. Направлено денежных средств (отток)</b>	<b>8.1. на приобретение запасов, работ, услуг</b>	0	0	0	1065	1065	1065	1118	1172	1225	1331	1385	1278
	<b>8.2. на приобретение и создание основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов</b>						1800						
	<b>8.3. на оплату труда (и внутрипроизводственные расходы)</b>	254	565	565	573	590	607	631	657	651	618	584	565
	<b>8.4. на уплату налогов и сборов</b>	22	74	74	78	92	105	123	146	147	120	93	74
	<b>8.5. на погашение кредитов и займов (и на выплату процентов)</b>							1590	1590				
	<b>8.6. изъятие в пользу владельцев бизнеса</b>	150	200	230	250	250	250	250	250	250	250	250	250
	<b>8.7. прочие выплаты</b>												
	<b>8.8. Всего платежи</b>	426	839	869	1966	1996	3827	3712	3815	2273	2319	2311	2167
<b>9. Остаток денежных средств на конец месяца</b>	2439	3100	4311	4425	4509	2866	1442	20	346	732	916	1037	
<b>10. Кредиторская задолженность (без учета кредитов)</b>	<b>10.1. поставщикам, подрядчикам, исполнителям</b>	1065	2130	3195	3248	3355	3515	3728	3941	3994	3834	3515	3302
	<b>10.2. по оплате труда</b>	311	311	311	320	329	339	357	367	348	329	311	311
	<b>10.3. по налогам и сборам</b>	52	52	52	61	71	80	99	109	90	71	52	52
	<b>10.4. прочее</b>												
<b>Всего</b>	1428	2493	3558	3630	3755	3933	4184	4416	4431	4234	3877	3664	
<b>11. Дебиторская задолженность</b>	2080	4160	4160	4264	4472	4680	4992	5304	5200	4784	4368	4160	

Изменяя объем реализации января (соответственно меняется реализация всех месяцев), оцениваются ежемесячные остатки денежных средств и кредиторская задолженность по налогам и сборам. Процедура планирования завершается, когда остатки денежных средств в одном из месяцев и кредиторская задолженность по налогам и сборам приближаются к нулю, оставаясь положительными (см. таблицу 2.7).

#### **Задание 4.**

За основу принимается любое из заданий (1, 2 или 3).

Проводится анализ шести дополнительных графиков движения денежных средств исходя из предположения, что покупатели (заказчики) согласны платить через 0, 1, 2, 3, 4 или 5 месяцев (балансировку графиков с помощью кредитов можно не проводить). Результаты расчетов сводятся в таблицу 2.8.

В каждом случае необходимо рассчитать среднемесячные остатки денежных средств и среднемесячную дебиторскую задолженность.

Таблица 2.8 – Влияние срока дебиторской задолженности на ее величину

Количество месяцев дебиторской задолженности	Среднемесячная дебиторская задолженность, млн.руб.	Среднемесячный остаток денежных денег, млн.руб.
0		
1		
2		
3		
4		
5		

#### **Задание 5.**

За основу принимается любое из заданий (1, 2 или 3).

Проводится анализ шести дополнительных графиков движения денежных средств исходя из предположения, что продавцы ресурсов согласны давать отсрочку платежей 0, 1, 2, 3, 4 или 5 месяцев

(балансировку графиков с помощью кредитов можно не проводить). Результаты расчетов сводятся в таблицу 2.9.

В каждом случае необходимо рассчитать среднемесячные остатки денежных средств и среднемесячную кредиторскую задолженность.

Таблица 2.9 – Влияние срока кредиторской задолженности на ее величину

Количество месяцев кредиторской задолженности	Среднемесячная кредиторская задолженность, млн.руб.	Среднемесячный остаток денежных денег, млн.руб.
0		
1		
2		
3		
4		
5		

### Выводы по разделу

- По результатам выполнения раздела необходимо сделать выводы:
- о результатах балансировки графика движения денежных средств с использованием заемных средств;
  - о результатах корректировки графика движения денежных средств с использованием кредиторской и дебиторской задолженностей;
  - о результатах динамического ценообразования в условиях неустойчивой кредиторской и дебиторской задолженностей;
  - о зависимости между сроком и величиной дебиторской задолженности и остатком денежных средств на конец месяца;
  - о зависимости между сроком и величиной кредиторской задолженности и остатком денежных средств на конец месяца.

## 2.2.2 Управление финансовой устойчивостью предприятия на основе операционного анализа

### Задания и исходные данные по разделу

При выполнении данного раздела контрольной работы необходимо выполнить следующие задания:

1. Для предприятия, работающего с одним видом продукции (работ, услуг) или всю номенклатуру которого можно объединить в комплекты (средние заказы) рассчитать прибыль, порог рентабельности, запас финансовой прочности, силу воздействия операционного рычага.

2. Оценить воздействие на финансовую устойчивость и риск функционирования предприятия увеличения цены на 10% без потери объемов продаж.

3. Оценить воздействие на финансовую устойчивость и риск функционирования предприятия уменьшения постоянных расходов на 10%.

4. Проанализировать с точки зрения финансовой устойчивости и уровня делового риска три различные ситуации, при которых предприятие работает с одинаковой прибылью, но соотношение между постоянными затратами на год и средними переменными на один заказ разное. Цены и объемы продаж (выполненных работ, услуг) принять на базовом уровне.

В качестве исходной информации для данного раздела используются показатели 7-10 таблиц 1.2 или 1.3. Индивидуальные данные по варианту приводятся в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Исходные данные по варианту контрольной работы

Показатель	Обозначение	Значение	Единица измерения
Постоянные затраты предприятия	<i>TFC</i>	3800,00	млн.руб./ год
Средние переменные затраты	<i>AVC</i>	180,00	тыс.руб./ заказ
Среднерыночная цена	<i>P</i>	257,00	тыс.руб./ заказ

Окончание таблицы 2.10

Показатель	Обозначение	Значение	Единица измерения
Диапазон анализа по объему реализации:			
минимальный объем		0,00	тыс.заказов/год
максимальный объем		120,00	тыс.заказов/год
Объем реализации	$Q$	90,00	тыс.заказов/год

### Порядок выполнения раздела контрольной работы

При выполнении заданий можно воспользоваться компьютерной программой `орег-моно-k.xls` [12].

#### *Задание 1.*

При выполнении первого задания на основе исходных данных по варианту рассчитывается порог рентабельности, запас финансовой прочности и сила операционного рычага. Результаты заносятся в таблицу 2.11.

Таблица 2.11 – Расчет порога рентабельности, запаса финансовой прочности и силы воздействия операционного рычага

Показатель	Ед.изм.	Значение	Обозначение (расчет)
1. Величина покрытия (маржа)			
– Выручка от реализации	млн.руб./год	23130,0	$TR = P \cdot Q$
– Переменные издержки	млн.руб./год	16200,0	$TVC = AVC \cdot Q$
= Величина покрытия	млн.руб./год	6930,0	$ВП = TR - TVC$



Окончание таблицы 2.11

Показатель		Ед.изм.	Значение	Обозначение (расчет)
2.	Постоянные издержки	млн.руб./год	3800,0	TFC (исходные данные)
3.	Прибыль	млн.руб./год	3130,0	$\Pi = TR - TVC - TFC$
4.	Порог рентабельности			
4.1	в натуральных единицах	тыс. заказов	49,35	$Q_{\text{ПР}} = TFC / (P - AVC)$
4.2	в рублях	млн.руб./год	12683,1	$TR_{\text{ПР}} = Q_{\text{ПР}} \cdot P$
5.	Запас финансовой прочности			
5.1	в натуральных единицах	тыс. заказов	40,65	$3\text{ФП}_{\text{ед}} = Q - Q_{\text{ПР}}$
5.2	в рублях	млн.руб./год	10446,9	$3\text{ФП}_{\text{руб}} = TR - TR_{\text{ПР}}$
5.3	в процентах к выручке от реализации	%	45,17	$3\text{ФП}_{\%} = 3\text{ФП}_{\text{руб}} \cdot 100 / TR$
6.	Сила операционного рычага	%/%	2,21	$COP = \% \Delta \Pi / \% \Delta Q = \% \Delta \Pi / \% \Delta TR = \text{ВП} / \Pi$

Расчет показателя «Сила операционного рычага» необходимо проверить с использованием базовой формулы

$$COP = \frac{\% \Delta \Pi}{\% \Delta Q} = \frac{\% \Delta \Pi}{\% \Delta TR},$$

где  $\% \Delta Q$  – процент изменения объемов продаж в натуральных единицах;

$\% \Delta \Pi$  – процент изменения прибыли под воздействием изменения объемов продаж;

$\% \Delta TR$  – процент изменения объемов продаж в денежном виде.

При расчете изменение объемов продаж в сторону увеличения или уменьшения принять произвольно, а изменение прибыли определить с учетом методики, приведенной в таблице 2.11.

Результаты расчетов отображаются на рисунке 2.1.

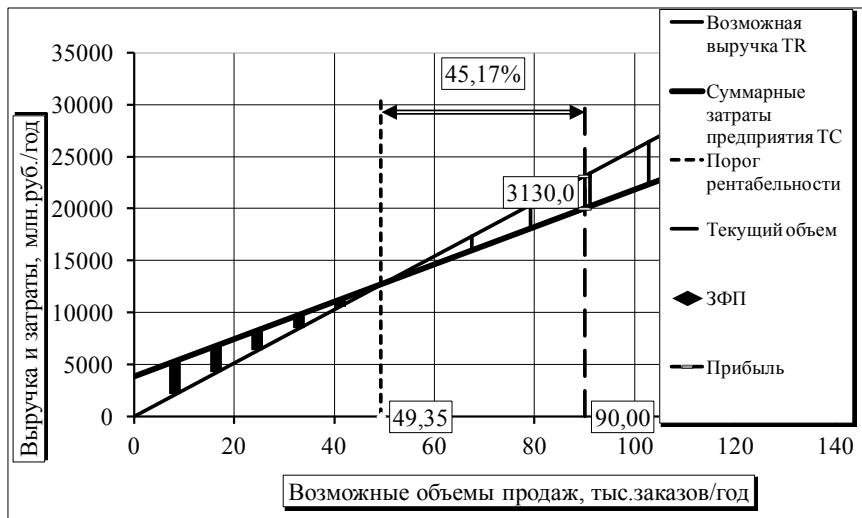


Рисунок 2.1 – Запас финансовой прочности

### Задание 2

При выполнении второго задания базовая цена заказа увеличивается на 10%, определяется порог рентабельности, запас финансовой прочности и сила операционного рычага. Результаты расчетов заносятся в графу 5 таблицы 2.12.

При новой цене рассчитывается объем реализации, при котором предприятие будет работать с базовой прибылью. Результаты заносятся в графу 6. Проводится анализ полученных результатов с точки зрения финансовой устойчивости и риска.

Таблица 2.12 – Влияние цены продукции (работ, услуг) на финансовую устойчивость

Показатель	Обозначение	Ед.изм.	Значение показателя		
			базовое	после увеличения цены	после увеличения цены и сокращения объемов
1	2	3	4	5	6
Постоянные затраты предприятия	$TFC$	млн.руб./год			
Средние переменные затраты	$AVC$	тыс.руб./заказ			
Среднерыночная цена	$P$	тыс.руб./заказ			
Объем продаж	$Q$	тыс. заказов/год			
Прибыль	$\Pi$	млн.руб./год			
Порог рентабельности	$Q_{PR}$	тыс.ед./год			
Запас финансовой прочности	$ЗФП$	%			
Сила операционного рычага	$СОР$	%/%			

### Задание 3

При выполнении третьего задания постоянные расходы уменьшаются на 10%, определяется порог рентабельности, запас финансовой прочности и сила операционного рычага. Результаты расчетов заносятся в графу 5 таблицы 2.13.

При новых постоянных затратах рассчитывается объем реализации, при котором предприятие будет работать с базовой прибылью. Результаты заносятся в графу 6. Проводится анализ полученных результатов с точки зрения финансовой устойчивости и риска.

Таблица 2.13 – Влияние постоянных расходов на финансовую устойчивость

Показатель	Обозначение	Ед.изм.	Значение показателя		
			базовое	после уменьшения постоянных затрат	после уменьшения постоянных затрат и сокращения объемов
1	2	3	4	5	6
Постоянные затраты предприятия	$TFC$	млн.руб./год			
Средние переменные затраты	$AVC$	тыс.руб./заказ			
Среднерыночная цена	$P$	тыс.руб./заказ			
Объем продаж	$Q$	тыс. заказов/год			
Прибыль	$\Pi$	млн.руб./год			
Порог рентабельности	$Q_{\text{ПР}}$	тыс.ед./год			
Запас финансовой прочности	$ЗФП$	%			
Сила операционного рычага	$СОР$	%/%			

#### Задание 4

При выполнении четвертого задания необходимо рассчитать (подобрать) три различных комбинации постоянных затрат на год и средних переменных затрат на заказ так, чтобы годовая прибыль была одинаковой. Один из вариантов должен быть базовым с учетом варианта контрольной работы. Изменение затрат принять произвольно, например, постоянные затраты увеличиваются и уменьшаются в два раза по сравнению с базовым значением, а средние

переменные затраты рассчитываются с учетом известной базовой прибыли. Для каждой комбинации рассчитываются дополнительные показатели, результаты заносятся в таблицу 2.14 и проводится их анализ.

Таблица 2.14 – Совместное влияние постоянных и переменных затрат на финансовую устойчивость

Показатель	Обозначение	Ед.изм.	Значение показателя		
			комбинация 1 (AVC <sub>1</sub> и TFC <sub>1</sub> )	комбинация 2 (AVC <sub>2</sub> и TFC <sub>2</sub> )	комбинация 3 (AVC <sub>3</sub> и TFC <sub>3</sub> )
1	2	3	4	5	6
Постоянные затраты предприятия	<i>TFC</i>	млн.руб./год			
Средние переменные затраты	<i>AVC</i>	тыс.руб./заказ			
Среднерыночная цена	<i>P</i>	тыс.руб./заказ			
Объем продаж	<i>Q</i>	тыс. заказов/год			
Прибыль	<i>П</i>	млн.руб./год			
Порог рентабельности	<i>Q<sub>пр</sub></i>	тыс.ед./год			
Запас финансовой прочности	<i>ЗФП</i>	%			
Сила операционного рычага	<i>СОР</i>	%/%			

Для каждой комбинации строятся графики выручки и затрат и на них показывается запас финансовой прочности и порог рентабельности (рисунок 2.2).

Для базового варианта соотношения постоянных и переменных затрат приводится полный расчет основных показателей для разных диапазонов объемов продаж (таблица 2.15).

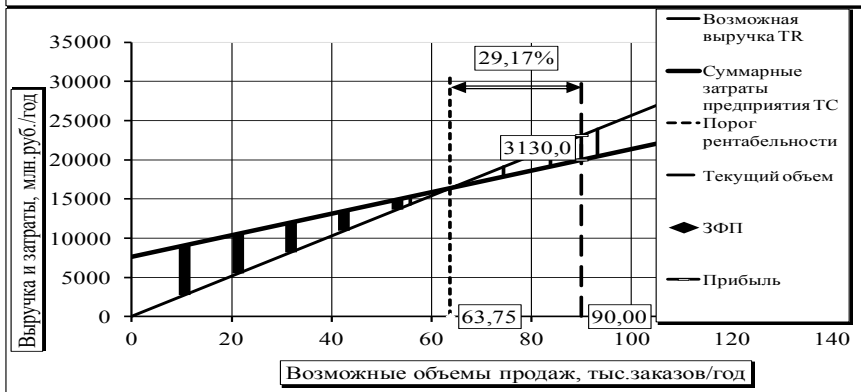
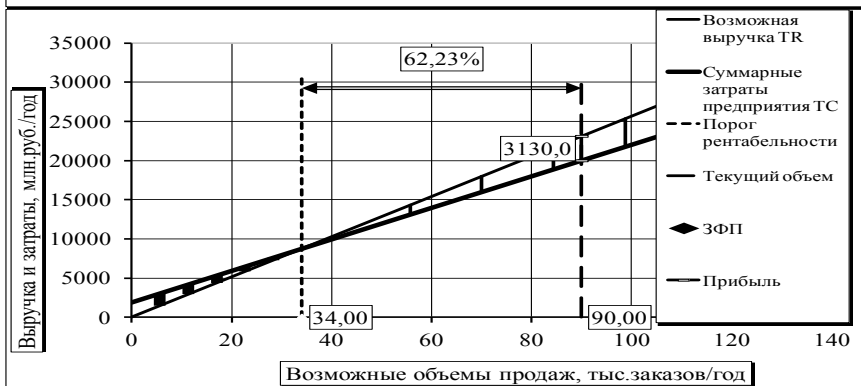
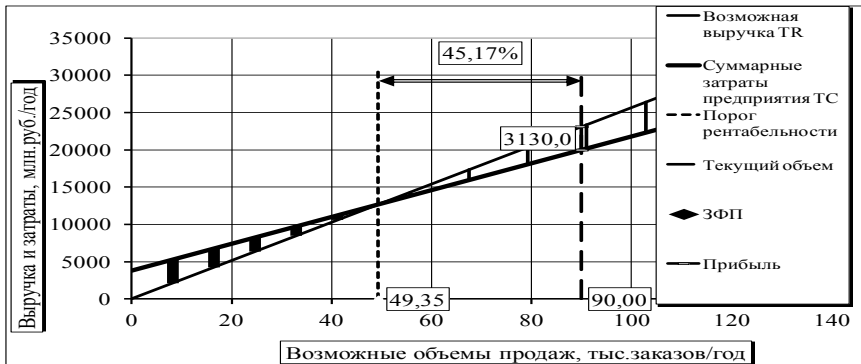


Рисунок 2.2 – Изменение запаса финансовой прочности при фиксированной прибыли

Таблица 2.15 – Расчет прибыли и силы операционного рычага для разных объемов продаж

Возможная цена, тыс.руб./ заказ P	Величина спроса (объем продаж), тыс.заказов Q	Возможная выручка, млн.руб./ год TR	Постоянные затраты предприятия, млн.руб./ год TFC	Переменные затраты предприятия, млн.руб./ год TVC	Суммарные затраты предприятия, млн.руб./ год TC	Прибыль, млн.руб./ год П	Величина покрытия (валовая маржа), млн.руб./ год ВП	Сила операционного рычага, %/% COP
257,00	0,00	0,00	3800,00	0,00	3800,00	-3800,00	0,00	0,00
257,00	13,33	3426,67	3800,00	2400,00	6200,00	-2773,33	1026,67	-0,37
257,00	26,67	6853,33	3800,00	4800,00	8600,00	-1746,67	2053,33	-1,18
257,00	40,00	10280,00	3800,00	7200,00	11000,00	-720,00	3080,00	-4,28
257,00	53,33	13706,67	3800,00	9600,00	13400,00	306,67	4106,67	13,39
257,00	66,67	17133,33	3800,00	12000,00	15800,00	1333,33	5133,33	3,85
257,00	80,00	20560,00	3800,00	14400,00	18200,00	2360,00	6160,00	2,61
257,00	93,33	23986,67	3800,00	16800,00	20600,00	3386,67	7186,67	2,12
257,00	106,67	27413,33	3800,00	19200,00	23000,00	4413,33	8213,33	1,86
257,00	120,00	30840,00	3800,00	21600,00	25400,00	5440,00	9240,00	1,70

## **Выводы по разделу**

По результатам выполнения раздела необходимо сделать выводы:

- о взаимосвязи между экономическими и финансовыми показателями предприятия;
- о влиянии на финансовую устойчивость и риск функционирования предприятия цены продукции (работ, услуг);
- о влиянии на финансовую устойчивость и риск функционирования предприятия постоянных затрат;
- о влиянии на финансовую устойчивость и уровень риска структуры затрат в части соотношения между постоянными затратами на год и средними переменными на один заказ.

### **2.2.3 Управление дебиторской задолженностью предприятия**

#### **Задания и исходные данные по разделу**

При выполнении данного раздела контрольной работы необходимо выполнить следующие задания:

1. Составить полугодовой график денежных поступлений.
2. Составить график изменения дебиторской задолженности.
3. На конец каждого месяца рассчитать:
  - суммарный коэффициент инкассации;
  - коэффициенты инкассации по отгрузке каждого месяца.
4. Разработать схему оплаты, при которой среднемесячная дебиторская задолженность за полугодие снизится примерно вдвое.
5. Разработать схему оплаты, при которой суммарный коэффициент инкассации за полугодие увеличится примерно до 0,8.
6. Составить реестр дебиторов на конец полугодия (конец дня 30 июня), если у предприятия 5 основных покупателей, отгрузка полумесячных партий (выполнение работ) для которых распределена в соответствии с таблицей 2.16.



Таблица 2.16 – Распределение заказов по клиентам

Предприятие– покупатель	январь	февраль	март	апрель	май	июнь						
	Партия (заказ)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1		X		X								
2					X				X			
3	X						X				X	
4			X									X
5						X		X		X		

В качестве исходной информации для данного раздела используются показатели 1 и 11 таблиц 1.2 или 1.3.

Дополнительная информация (общая для всех вариантов) следующая:

- отгрузка (выполнение работ) в течении месяца производится двумя равными партиями (заказами): на 15-й день месяца и в последний день месяца;

- предприятие имеет относительно стабильных партнеров, которые проводят оплату по схеме, указанной в исходных данных;

- безнадежная дебиторская задолженность для всех заданий раздела 3% от суммы отгрузки (объема заказа);

- прогнозируемый процент роста продаж (объемов работ, услуг) по сравнению с предшествующим периодом следующий: февраль – 2%, март – 4%, апрель – 6%, май – 8%, июнь – 10%.

Индивидуальные данные по варианту приводятся в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Исходные данные по варианту контрольной работы

Показатель	Значение
Отгрузка (выполнение работ, услуг) первого месяца, млн. руб	2565
Схема оплаты (в % от стоимости выполненного заказа): – при отгрузке (после выполнения работ, услуг)	15
– через 10 дней после отгрузки (выполнения работ, услуг)	30
– через 30 дней после отгрузки (выполнения работ, услуг)	40
– через 90 дней после отгрузки (выполнения работ, услуг)	12

## Порядок выполнения раздела контрольной работы

При выполнении заданий можно воспользоваться компьютерной программой *inkas-k.xls* [27].

### **Задание 1.**

При выполнении первого задания необходимо:

1) Рассчитать месячную отгрузку (объем выполненных работ, услуг) и объем каждой партии (заказа).

2) Для каждой полумесячной партии (заказа) определить объемы оплаты с учетом предусмотренной схемы платежей.

Пример расчета денежных поступлений в первой половине марта приведен в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Расчет денежных поступлений в первой половине марта

Показатель	Комментарии и расчет (первая половина марта таблицы 2.21)
Продажи (отгрузка, выполнение работ)	Продажи всего месяца (отгрузка, объем выполненных работ, услуг) = $((2565 \text{ (по условию продажи января)} \cdot (1 + 2/100)) \text{ (темп роста объема отгрузки в феврале к январю)} \cdot (1 + 4/100\%)) \text{ (темп роста объема отгрузки в марте к февралю)} = 2720 \text{ млн.руб.}$ Величина первого мартовского заказа: $2720/2 = 1360,5 \text{ млн. руб.}$
Поступления	Поступление в первой половине марта за первый мартовский заказ: 15% при отгрузке (после выполнения заказа) $1360,5 \cdot 0,15 = 204,1 \text{ млн.руб.}$
	Поступление в первой половине марта за второй февральский заказ: 30% через 10 дней после отгрузки (выполнения заказа) $1308 \cdot 0,30 = 392,5 \text{ млн.руб.}$

Окончание таблицы 2.18

Показатель	Комментарии и расчет (первая половина марта таблицы 2.21)
	Поступление в первой половине марта за первый февральский заказ: 40% через 30 дней после отгрузки (выполнения заказа) $1308 \cdot 0,40 = 523,3$ млн.руб.
	Прочие поступления в данном периоде отсутствуют
Всего поступления	$204,1 + 392,5 + 523,3 = 1119,9$ млн.руб.

Пример расчета денежных поступлений по первому мартовскому заказу приведен в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Расчет денежных поступлений по первому мартовскому заказу

Показатель	Комментарии и расчет (см. таблицу 2.21)
Оплата в первой половине марта	15% при отгрузке (после выполнения заказа) $1360,5 \cdot 0,15 = 204,1$ млн.руб.
Оплата во второй половине марта	30% через 10 дней после отгрузки (выполнения заказа) $1360,5 \cdot 0,30 = 408,2$ млн.руб.
Оплата в первой половине апреля	40% через 30 дней после отгрузки (выполнения заказа) $1360,5 \cdot 0,40 = 544,2$ млн.руб.
Оплата в первой половине июня	12% через 90 дней после отгрузки (выполнения заказа) $1360,5 \cdot 0,12 = 163,3$ млн.руб.

Результаты расчетов заносятся в раздел «Поступления» таблицы 2.21.

## Задание 2.

При выполнении второго задания необходимо с учетом месячной отгрузки (помесячного выполнения заказов) определить увеличение или уменьшение дебиторской задолженности.

Все изменения дебиторской задолженности суммируются (с учетом знака) и результаты заносятся в раздел «Дебиторская задолженность» таблицы 2.21.

Пример расчета дебиторской задолженности на конец первой половины марта приведен в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Расчет дебиторской задолженности

Показатель	Комментарии и расчет (конец первой половины марта таблицы 2.21)
Дебиторская задолженность	Новая дебиторская задолженность по первому мартовскому заказу = стоимость отгрузки по первому мартовскому заказу – оплата, совершенная при отгрузке (15%) = $= 1360,5 - 204,1 = 1156,4$ млн.руб.
	Погашение дебиторской задолженности по второму февральскому заказу (знак «-» означает уменьшение задолженности) = $= 1308 \cdot 0,30 = -392,5$ млн. руб.
	Погашение дебиторской задолженности по первому февральскому заказу $= 1308 \cdot 0,40 = -523,3$ млн. руб.
	Прочие поступления в данном периоде отсутствуют
Всего дебиторская задолженность	Всего дебиторская задолженность на конец предшествующего периода + изменения дебиторской задолженности в текущем периоде = $= 2216,1 + 1156,4 - 329,5 - 523,3 = 2456,7$ млн. руб.

Результаты расчетов заносятся в раздел «Дебиторская задолженность» таблицы 2.21.

Таблица 2.21 – График изменения денежных поступлений и дебиторской задолженности

Номер партии (заказа)	январь		февраль		март		апрель		май		июнь	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Продажи (отгрузка, выполнение работ, услуг)	1282,5	1282,5	1308,2	1308,2	1360,5	1360,5	1442,1	1442,1	1557,5	1557,5	1713,3	1713,3
Поступления	192,4	192,4	196,2	196,2	204,1	204,1	216,3	216,3	233,6	233,6	257,0	257,0
		384,8	384,8	392,5	392,5	408,2	408,2	432,6	432,6	467,3	467,3	514,0
			513,0	513,0	523,3	523,3	544,2	544,2	576,8	576,8	623,0	623,0
Всего поступления	192,4	577,2	1094,0	1101,7	1119,9	1135,6	1322,6	1347,0	1400,0	1434,7	1510,6	1557,3
Дебиторская задолженность	1090,1	1090,1	1112,0	1112,0	1156,4	1156,4	1225,8	1225,8	1323,9	1323,9	1456,3	1456,3
		-384,8	-384,8	-392,5	-392,5	-408,2	-408,2	-432,6	-432,6	-467,3	-467,3	-514,0
			-513,0	-513,0	-523,3	-523,3	-544,2	-544,2	-576,8	-576,8	-623,0	-623,0
Всего дебиторская задолженность	1090,1	1795,4	2009,6	2216,1	2456,7	2681,6	2801,1	2896,2	3053,7	3176,5	3379,2	3535,2
Суммарный коэффициент инкассации		0,300		0,572		0,661		0,732		0,772		0,796
коэффициент инкассации	отгрузка (выполнение работ, услуг) в январе		0,300		0,850		0,850		0,970		0,970	0,970
	отгрузка (выполнение работ, услуг) в феврале				0,300		0,850		0,850		0,970	0,970
	отгрузка (выполнение работ, услуг) в марте						0,300		0,850		0,850	0,970
	отгрузка (выполнение работ, услуг) в апреле								0,300		0,850	0,850
	отгрузка (выполнение работ, услуг) в мае										0,300	0,850
	отгрузка (выполнение работ, услуг) в июне											

### Задание 3.

Суммарный коэффициент инкассации показывает долю денежных поступлений на определенный момент времени в общем объеме отгрузки (выполненных работ, услуг) В данном случае расчет ведется с начала года. Коэффициент инкассации рассчитывается по формуле:

$$K_t^\Sigma = \frac{M_t^\Sigma}{TR_t^\Sigma},$$

где  $TR_t^\Sigma$  – суммарная отгрузка (объем выполненных работ, услуг) с начала возникновения задолженности (года) до конца расчетного периода (месяца  $t$ ), млн.руб.;

$M_t^\Sigma$  – суммарные денежные поступления с начала возникновения задолженности (года) до конца расчетного периода (месяца  $t$ ), млн.руб.

Коэффициент инкассации по отгрузке (заказам) каждого месяца показывает долю денежных поступлений на определенный момент времени в объеме отгрузки (выполненных работ, услуг) конкретного месяца и рассчитывается по формуле:

$$K_t^P = \frac{M_t^P}{TR_t^P},$$

где  $TR_t^P$  – отгрузка (объем выполненных работ, услуг) месяца  $p$ , млн.руб.;

$M_t^P$  – денежные поступления с начала возникновения задолженности по объемам месяца  $p$  до конца расчетного периода (месяца  $t$ ), млн.руб.

Результаты расчетов заносятся в раздел «Коэффициенты инкассации» таблицы 2.21.

Пример расчета суммарного коэффициента инкассации на последний день марта:

$$K_{\Sigma}^{\Sigma} = \frac{192,4 + 577,2 + 1094,0 + 1101,7 + 1119,9 + 1135,6}{1282,5 + 1282,5 + 1308,2 + 1308,2 + 1360,5 + 1360,5} = 0,661$$

Коэффициент инкассации на конец марта по январским заказам:

$$K_{\Sigma}^{\text{я}} = \frac{192,4 \cdot 2 + 384,8 \cdot 2 + 513,0 \cdot 2}{2565} = 0,850$$

Коэффициент инкассации на конец марта по февральским заказам:

$$K_{\Sigma}^{\text{ф}} = \frac{196,2 \cdot 2 + 392,5 \cdot 2 + 523,3 \cdot 2}{1308,2 \cdot 2} = 0,850$$

Коэффициент инкассации на конец марта по мартовским озаказам:

$$K_{\Sigma}^{\text{м}} = \frac{204,1 \cdot 2 + 408}{1360,5 + 1360,5} = 0,300$$

#### ***Задание 4.***

При выполнении четвертого задания необходимо учитывать, что для уменьшения дебиторской задолженности необходимо приблизить платежи к моменту отгрузки (выполнения работ, услуг). Покупателям и заказчикам это не выгодно, предприятию–продавцу (исполнителю) выгодно. Для выполнения задания необходимо изменить схему оплаты и рассчитывать дебиторскую задолженность так, чтобы ее среднемесячное значение за полугодие уменьшилось примерно вдвое. При изменении схемы оплаты по условию 3% от суммы заказа являются безнадежными долгами, т.е. общий процент оплаты должен быть 97%. Задолженность на конец каждого месяца определяется по методике таблицы 2.21. Результаты расчетов заносятся в таблицу 2.22.

Таблица 2.22 – Оценка влияния схемы оплаты на дебиторскую задолженность

Показатель	Базовая схема оплаты	Предлагаемая схема оплаты
Схема оплаты (доля платежа в стоимости отгрузки), %		
- в день отгрузки (после выполнения работ, услуг)	15,0	38,0
- через 10 дней после отгрузки (выполнения работ, услуг)	30,0	51,0
- через 30 дней после отгрузки (выполнения работ, услуг)	40,0	5,5
- через 90 дней после отгрузки (выполнения работ, услуг)	12,0	2,5
Дебиторская задолженность на конец месяца, млн. руб.		
январь	1795,4	936,1
февраль	2216,1	1096,0
март	2681,6	1277,9
апрель	2896,2	1422,9
май	3176,5	1600,3
июнь	3535,2	1817,2
Среднемесячная дебиторская задолженность за полугодие, млн. руб.	2716,8	1358,4

### **Задание 5.**

При выполнении пятого задания необходимо учитывать, что для увеличения коэффициента инкассации необходимо приблизить платежи к моменту отгрузки (выполнения работ, услуг). Для выполнения задания необходимо менять схему оплаты и рассчитывать суммарный коэффициент инкассации так, чтобы он к концу полугодия увеличился примерно до 0,8. Коэффициент инкассации определяется по методике таблицы 2.21. Результаты заносятся в таблицу 2.23.



Таблица 2.23 – Оценка влияния схемы оплаты на коэффициент инкассации

Показатель	Базовая схема оплаты	Предлагаемая схема оплаты
Схема оплаты (доля платежа в стоимости отгрузки), %		
- в день отгрузки (после выполнения работ, услуг)	15,0	38,0
- через 10 дней после отгрузки (выполнения работ, услуг)	30,0	43,0
- через 30 дней после отгрузки (выполнения работ, услуг)	40,0	14,0
- через 90 дней после отгрузки (выполнения работ, услуг)	12,0	2,0
Суммарный коэффициент инкассации на конец месяца		
январь	0,300	0,595
февраль	0,572	0,771
март	0,661	0,828
апрель	0,732	0,860
май	0,772	0,878
июнь	0,796	0,889
Среднемесячный суммарный коэффициент инкассации	0,639	0,804

### **Задание 6.**

Реестр дебиторов (должников) при выполнении шестого задания заполняется с учетом момента отгрузки соответствующей партии (выполнения заказа) и фактического поступления денег. Реестр формируется на конец дня 30 июня (таблица 2.24).

При заполнении реестра по каждому покупателю (заказчику) учитываются все партии продукции (работ, услуг), которые для него были отгружены (выполнены) (таблица 2.16).

Так, для третьего покупателя отгружены (выполнены) 1-я, 7-я и 11-я партия (заказ).

Согласно схемы оплаты за 1-ю партию (заказ) осталась дебиторская задолженность со сроком более 90 дней:

$1282,5 - 192,4 - 384,8 - 513,0 - 153,9 = 38,4$  млн.руб.

За 7-ю партию (заказ) осталась дебиторская задолженность сроком 60-90 дней (с момента отгрузки партии 15 апреля прошло около 75 дней) в размере:

$1442,1 - 216,4 - 432,6 - 576,8 = 216,4$  млн.руб.

За 11-ю партию (заказ) на конец дня 30 июня осталась задолженность сроком 0-30 дней:

$1713,3 \cdot (1 - 0,15 - 0,30) = 942,3$  млн.руб.

Таблица 2.24 – Реестр дебиторов по состоянию на конец дня 30 июня

Предприятие– покупатель (дебитор)	Наименование дебитора	Задолженность по срокам, млн.руб.				Всего, млн.руб.	Доля в общей сумме зadolженности, %
		0–30 дней	30–60 дней	60–90 дней	более 90 дней		
1					77,6	77,6	2,20
2			233,6		40,7	274,3	7,76
3		942,3		216,4	38,4	1197,1	33,86
4		1456,3			39,2	1495,5	42,30
5			233,6	216,4	40,7	490,7	13,88
Всего		2398,6	467,2	432,8	236,6	3535,2	100,00
Доля в общей сумме зadolженности, %		67,85	13,22	12,24	6,69	100,00	

### Выводы по разделу

По результатам выполнения раздела необходимо сделать выводы:

- о механизме формирования дебиторской задолженности при многоступенчатой системе оплаты заказов;
- о результатах корректировки схемы оплаты с целью снижения дебиторской задолженности;
- о результатах корректировки схемы оплаты с целью увеличения суммарного коэффициента инкассации.

## 2.2.4 Управление активами, капиталом и обязательствами предприятия

### Задания и исходные данные по разделу

У предприятия из-за нестабильности спроса на продукцию (услуги, работы) необходимые для нормальной работы оборотные средства (краткосрочные активы) ежемесячно случайным образом меняются.

Активы могут финансироваться за счет собственного капитала (СК), краткосрочных двухмесячных кредитов ( $ZK_k$ ) и «долгосрочных» годовых кредитов ( $ZK_d$ ) с правом досрочного погашения.

При выполнении данного раздела контрольной работы необходимо выполнить следующие задания:

1. Разработать в месячном режиме на два года консервативную политику (стратегию) финансирования активов. Для этого необходимо рассчитать для 24 месяцев показатели:

- а) активы (А), в том числе
  - долгосрочные активы, ДА;
  - краткосрочные активы, КА;
- б) притоки и оттоки по кредитам, в том числе
  - получение краткосрочного кредита,  $ZK_k^+$ ;
  - возврат краткосрочного кредита,  $ZK_k^-$ ;
  - получение долгосрочного кредита,  $ZK_d^+$ ;
  - возврат долгосрочного кредита,  $ZK_d^-$ ;
- в) собственный капитал и обязательства (СКиО), в том числе
  - краткосрочный кредит,  $ZK_k$ ;
  - долгосрочный кредит,  $ZK_d$ ;
  - собственный капитал, СК;
- г) отток денежных средств (затраты) по обслуживанию
  - собственного капитала, %СК;
  - краткосрочного кредита, % $ZK_k$ ;
  - долгосрочного кредита, % $ZK_d$ ;
- д) прибыль до выплаты процентов и налогов, ЕВИТ;
- е) нераспределенная прибыль за месяц, НП.

2. Разработать в месячном режиме на два года агрессивную политику (стратегию) финансирования активов и сравнить ее с консервативной.

3. Разработать в месячном режиме на два года умеренную политику (стратегию) финансирования активов и сравнить ее с консервативной и агрессивной.

В качестве исходной информации для данного раздела используются показатели 12-16 таблиц 1.2 или 1.3. Индивидуальные данные по варианту приводятся в таблице 2.25.

Таблица 2.25 – Исходные данные по варианту контрольной работы

Показатель	Обозначение	Значение	Единица измерения
Минимально необходимый объем краткосрочных (оборотных) активов	$KA_{min}$	7000,0	млн.руб.
Максимально необходимый объем краткосрочных (оборотных) активов	$KA_{max}$	11000,0	млн.руб.
Необходимый объем долгосрочных активов	$ДА$	13000,0	млн.руб.
Имеющийся собственный капитал	$СК$	14000,0	млн.руб.
Выплаты учредителям (процентов в месяц от собственного капитала)	$r_{СК}$	2,0	%
Выплаты банку по заемному капиталу краткосрочному (процентов в месяц)	$r_{зКк}$	1,0	%
Выплаты банку по заемному капиталу долгосрочному (процентов в месяц)	$r_{зКд}$	1,5	%
Месячная рентабельность активов по ЕВИТ (прибыли до выплаты процентов и налогов)	$R_a$	2,5	%

## Порядок выполнения раздела контрольной работы

При выполнении заданий можно воспользоваться компьютерной программой `upraktkap-k.xls` [26].

### *Задание 1.*

При выполнении первого задания необходимо учитывать, что величина необходимых краткосрочных активов во времени постоянно меняется. И это связано не только с возможным развитием предприятия и соответственного увеличения краткосрочных активов. Даже если предприятие в долгосрочном периоде не меняет масштабы бизнеса, в краткосрочном периоде наблюдаются колебания спроса на продукцию (услуги) предприятия, происходят изменения в системе закупок материальных ресурсов, в интенсивности денежных потоков от покупателей продукции, работ, услуг и т.п. Но при этом можно или на основе статистики, или на основе прогнозирования определить объем так называемой «постоянной» части краткосрочных активов, ниже которого они могут опуститься, но вероятность этого незначительна. Также можно определить максимальную и «переменную» величину краткосрочных активов. Именно переменная часть создает менеджерам основные проблемы.

Менеджеры, придерживающиеся консервативной политики финансирования, предпочитают жертвовать эффективностью, снижая при этом риски. Основная идея в том, чтобы постоянную часть краткосрочных активов и примерно половину переменной части финансировать за счет собственного капитала и дорогого, но менее рискованного долгосрочного заемного капитала. Оставшуюся часть краткосрочных активов (в периоды «всплесков» активности) предполагается финансировать более дешевым, но и более рискованным краткосрочным заемным капиталом (и кредиторской задолженностью).

Реализовывать такой подход может относительно «богатое» предприятие, у которого отсутствуют возможности быстрого пополнения краткосрочных активов за счет краткосрочных кредитов или увеличения кредиторской задолженности.

С точки зрения менеджмента такой политикой пользуются менеджеры, которые не хотят или не умеют рисковать и предпочитают

ют почти все вопросы финансирования решить заранее, хотя с точки зрения эффективности это не лучший вариант.

При выполнении первого задания необходимо каким-либо способом сформировать случайные объемы потребности в краткосрочных активах по месяцам (графа 3 таблицы 2.26). Например, можно воспользоваться функцией Excel СЛУЧМЕЖДУ и указать в ней нижнюю границу  $KA_{\min}$  и верхнюю границу  $KA_{\max}$  потребности в краткосрочных активах. Можно также использовать функцию СЛЧИС, которая формирует случайное число в диапазоне от 0 до 1. В этом случае краткосрочные активы для конкретного месяца рассчитываются по формуле:

$$KA_t = KA_{\min} + (KA_{\max} - KA_{\min}) \cdot СЛЧИС_t,$$

где  $KA_t$  – краткосрочные активы в месяце  $t$ ;  
 $СЛЧИС_t$  – случайное число в месяце  $t$ .

При расчете показателей таблицы 2.26 необходимо учитывать выполнение следующих балансовых равенств:

$$A = ДА + КА$$

$$A = СК\text{и}О$$

$$СК\text{и}О = 3K_K + 3K_D + СК$$

Рассмотрим расчет показателей для **января**.  
Работающих активов в январе должно быть

$$A_1 = ДА_1 + КА_1 = 13000 + 9241 = 22241 \text{ млн.руб.}$$

Следовательно, источников финансирования в январе должно быть на эту же сумму

$$СК\text{и}О_1 = A_1 = 22241 \text{ млн.руб.}$$

Но собственного капитала имеется в размере лишь 14000 млн.руб. Следовательно недостающую сумму необходимо сформировать за счет долгосрочных и краткосрочных кредитов. Но менеджеры при реализации консервативной политики финансирования активов предпочитают использовать краткосрочные кредиты лишь для финансирования «форсмажорных» всплесков в потребности краткосрочных (оборотных) активов выше средней потребности за период. В нашем случае

$$KA_{cp} = \frac{KA_{\min} + KA_{\max}}{2} = \frac{7000 + 11000}{2} = 9000 \text{ млн.руб.}$$

Следовательно, работающий краткосрочный кредит в январе должен составлять

$$ЗK_{K_1} = 9241 - 9000 = 241 \text{ млн.руб.}$$

Недостающая сумма должна быть обеспечена долгосрочным кредитом в размере

$$ЗK_{D_1} = 22241 - 14000 - 241 = 8000 \text{ млн.руб.}$$

Таким образом, необходимо, во-первых, в начале января получить краткосрочный двухмесячный кредит в размере

$$ЗK_{K_1}^+ = 241 \text{ млн.руб.}$$

Также необходимо предварительно запланировать его возврат в марте

$$ЗK_{K_3}^- = 241 \text{ млн.руб.}$$

Во-вторых, необходимо в начале января получить долгосрочный годовой кредит в размере

$$3K_{Д_1}^+ = 8000 \text{ млн.руб.}$$

В январе следующего года эту сумму необходимо вернуть, если часть этого кредита не будет погашена ранее.

$$3K_{Д_{13}}^- = 8000 \text{ млн.руб.}$$

Рассчитаем оттоки денежных средств по обслуживанию капитала и обязательств:

$$\%CK_1 = CK_1 \cdot \frac{r_{CK}}{100} = 14000 \cdot \frac{2}{100} = 280 \text{ млн.руб.};$$

$$\%3K_{K_1} = 3K_{K_1} \cdot \frac{r_{3K_K}}{100} = 241 \cdot \frac{1}{100} = 2,41 \text{ млн.руб.};$$

$$\%3K_{Д_1} = 3K_{Д_1} \cdot \frac{r_{3K_Д}}{100} = 8000 \cdot \frac{1,5}{100} = 120 \text{ млн.руб.}$$

Прибыль до выплаты процентов и налогов за январь составит:

$$EBIT_1 = A_1 \cdot \frac{R_a}{100} = 22241 \cdot \frac{2,5}{100} = 556,03 \text{ млн.руб.}$$

Нераспределенная прибыль января сформируется в размере

$$\begin{aligned} НП_1 &= EBIT_1 - \%CK_1 - \%3K_{K_1} - \%3K_{Д_1} = \\ &= 556,03 - 280 - 2,41 - 120 = 153,62 \text{ млн.руб.} \end{aligned}$$

Рассмотрим особенности расчета показателей для **февраля**.

В феврале потребность в краткосрочных активах по сравнению с январем увеличилась. Учитывая, что это увеличение находится в зоне выше 9000 млн.руб., необходим второй краткосрочный двух-



месячный кредит с возвратом его в апреле. То есть, работающий краткосрочный кредит должен быть в размере

$$3K_{K_2} = 10847 - 9000 = 1847 \text{ млн.руб.}$$

Но январский краткосрочный кредит еще не возвращен, следовательно, дополнительный кредит должен быть в размере

$$3K_{K_2}^+ = 1847 - 241 = 1606 \text{ млн.руб.}$$

$$3K_{K_4}^- = 1606 \text{ млн.руб.}$$

Рассмотрим особенности расчета показателей для *марта*.

В марте потребность в краткосрочных активах по сравнению с февралем упала, но осталась в зоне выше 9000 млн.руб. Следовательно, работающий краткосрочный кредит в марте должен быть в размере

$$3K_{K_3} = 10199 - 9000 = 1199 \text{ млн.руб.}$$

В начале марта необходимо вернуть 241 млн.руб. январского кредита. Но снижение потребности в финансировании произошло на большую сумму. Следовательно, можно вернуть и часть краткосрочного февральского кредита так, чтобы работающий краткосрочный кредит остался в размере 1199 млн.руб. Сумма возврата в марте составит

$$3K_{K_3}^- = 1847 - 1199 = 648 \text{ млн.руб.}$$

Из этой суммы 241 млн.руб. – это возврат январского кредита и 407 млн.руб. – досрочный возврат части февральского краткосрочного кредита.

Следовательно, необходимо откорректировать сумму возврата февральского кредита в апреле. Она составит

$$3K_{K_4}^- = 1606 - 407 = 1199 \text{ млн.руб.}$$

Рассмотрим особенности расчета показателей для **апреля**.

В апреле потребность в краткосрочных активах снизилась почти до средней величины в 9000 млн.руб. Но работающий краткосрочный кредит должен еще оставаться в размере

$$3K_{K_4} = 9186 - 9000 = 186 \text{ млн.руб.}$$

Учитывая, что в начале апреля необходим возврат всех предыдущих краткосрочных кредитов, необходимо запланировать получение нового кредита в размере

$$3K_{K_4}^+ = 186 \text{ млн.руб.}$$

Первоначальный срок его возврата – июнь, То есть,

$$3K_{K_6}^- = 186 \text{ млн.руб.}$$

Рассмотрим особенности расчета показателей для **мая**.

В мае произошло резкое снижение потребности в финансировании до величины 20229 млн.руб. Это произошло из-за снижения потребности в краткосрочных активах до 7229 млн.руб. Эта величина ниже 9000 млн.руб. Поэтому при консервативной политике финансирования принимается решение избавиться от всех рискованных краткосрочных кредитов и части долгосрочного кредита. То есть, работающий краткосрочный кредит в мае должен быть нулевым, а долгосрочный – в размере, обеспечивающем общую потребность в финансировании с учетом имеющегося собственного капитала:

$$3K_{K_5} = 0$$

$$3K_{Д_5} = 20229 - 14000 = 6229 \text{ млн.руб.}$$

Учитывая то, что в январе был получен долгосрочный кредит на 12 месяцев в размере 8000 млн.руб., принимается решение о возврате части его в объеме

$$ЗК_{д5}^- = 8000 - 6229 = 1771 \text{ млн.руб.}$$

На эту же сумму уменьшается долг (плановая сумма возврата) по первому долгосрочному кредиту в январе следующего года.

Далее расчеты проводятся с использованием аналогичной финансовой логики.

На основе таблицы 2.26 строится график консервативной политики финансирования активов (рисунок 2.3).

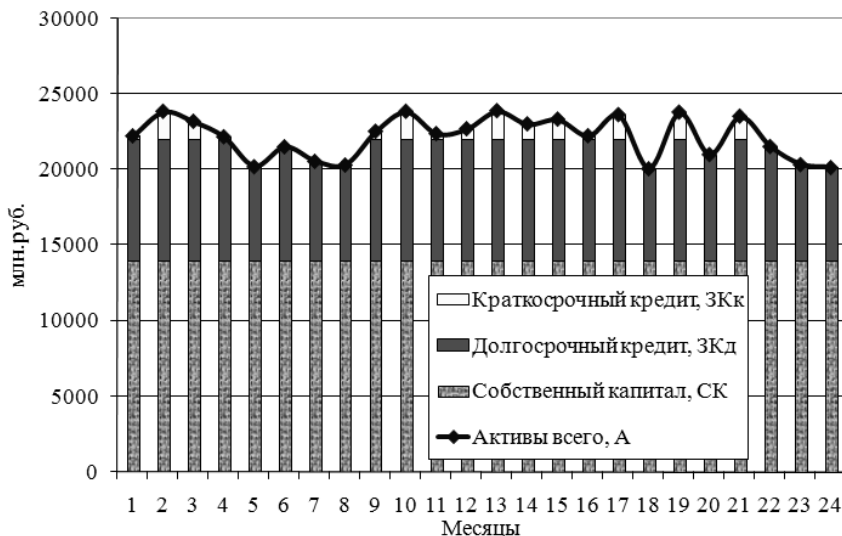


Рисунок 2.3 – Консервативная политика финансирования активов

Таблица 2.26 – Консервативная политика финансирования активов

Ме- сяц	Активы, млн.руб.			Притоки и оттоки по креди- там, млн.руб.				Собственный капитал и обя- зательства (СКиО), млн.руб.				Отток денежных средств (затраты) по обслуживанию, млн.руб.			При- быль до вы- платы про- центов и нало- гов, млн. руб., ЕБИТ	Нерас- преде- ленная при- быль за месяц, млн. руб., НП
	Дол- гос- роч- ные акти- вы, ДА	Крат- кос- роч- ные акти- вы, КА	Ак- тивы всего, А	Полу- чение крат- кос- роч- ного кре- дита, ЗК <sub>к</sub> <sup>+</sup>	Воз- врат крат- кос- роч- ного кре- дита, ЗК <sub>к</sub> <sup>-</sup>	Полу- чение дол- гос- роч- ного кре- дита, ЗК <sub>д</sub> <sup>+</sup>	Воз- врат дол- гос- роч- ного кре- дита, ЗК <sub>д</sub> <sup>-</sup>	Крат- кос- роч- ный кре- дит, ЗК <sub>к</sub>	Дол- гос- роч- ный кре- дит, ЗК <sub>д</sub>	Соб- ствен- ный капи- тал, СК	СКиО всего	собст- вен- ного капи- тала, %СК	крат- кос- роч- ного кре- дита, %ЗК <sub>к</sub>	дол- гос- роч- ного кре- дита, %ЗК <sub>д</sub>		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	13000	9241	22241	241		8000		241	8000	14000	22241	280,00	2,41	120,00	556,03	153,62
2	13000	10847	23847	1606				1847	8000	14000	23847	280,00	18,47	120,00	596,18	177,71
3	13000	10199	23199		648			1199	8000	14000	23199	280,00	11,99	120,00	579,98	167,99
4	13000	9186	22186	186	1199			186	8000	14000	22186	280,00	1,86	120,00	554,65	152,79
5	13000	7229	20229		186		1771	0	6229	14000	20229	280,00	0,00	93,44	505,73	132,29
6	13000	8533	21533			1304		0	7533	14000	21533	280,00	0,00	113,00	538,33	145,33
7	13000	7582	20582				951	0	6582	14000	20582	280,00	0,00	98,73	514,55	135,82
8	13000	7339	20339				243	0	6339	14000	20339	280,00	0,00	95,09	508,48	133,39
9	13000	9539	22539	539		1661		539	8000	14000	22539	280,00	5,39	120,00	563,48	158,09
10	13000	10851	23851					1851	8000	14000	23851	280,00	18,51	120,00	596,28	177,77
11	13000	9389	22389		539			389	8000	14000	22389	280,00	3,89	120,00	559,73	155,84
12	13000	9712	22712	и так далее				712	8000	14000	22712	280,00	7,12	120,00	567,80	160,68

Окончание таблицы 2.26

Ме- сяц	Активы, млн.руб.			Притоки и оттоки по креди- там, млн.руб.				Собственный капитал и обя- зательства (СКиО), млн.руб.				Отток денежных средств (затраты) по обслуживанию, млн.руб.			При- быль до вы- платы про- центов и нало- гов, млн. руб., ЕБИТ	Нерас- преде- ленная при- быль за месяц, млн. руб., НП
	Дол- гос- роч- ные акти- вы, ДА	Крат- кос- роч- ные акти- вы, КА	Ак- тивы всего, А	Полу- чение крат- кос- роч- ного кре- дита, ЗК <sub>к</sub> <sup>+</sup>	Воз- врат крат- кос- роч- ного кре- дита, ЗК <sub>к</sub> <sup>-</sup>	Полу- чение дол- гос- роч- ного кре- дита, ЗК <sub>д</sub> <sup>+</sup>	Воз- врат дол- гос- роч- ного кре- дита, ЗК <sub>д</sub> <sup>-</sup>	Крат- кос- роч- ный кре- дит, ЗК <sub>к</sub>	Дол- гос- роч- ный кре- дит, ЗК <sub>д</sub>	Соб- ствен- ный капи- тал, СК	СКиО всего	собст- вен- ного капи- тала, %СК	крат- кос- роч- ного кре- дита, %ЗК <sub>к</sub>	дол- гос- роч- ного кре- дита, %ЗК <sub>д</sub>		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
13	13000	10888	23888				5035	1888	8000	14000	23888	280,00	18,88	120,00	597,20	178,32
14	13000	10026	23026					1026	8000	14000	23026	280,00	10,26	120,00	575,65	165,39
15	13000	10336	23336					1336	8000	14000	23336	280,00	13,36	120,00	583,40	170,04
16	13000	9254	22254					254	8000	14000	22254	280,00	2,54	120,00	556,35	153,81
17	13000	10630	23630					1630	8000	14000	23630	280,00	16,30	120,00	590,75	174,45
18	13000	7100	20100				1304	0	6100	14000	20100	280,00	0,00	91,50	502,50	131,00
19	13000	10792	23792					1792	8000	14000	23792	280,00	17,92	120,00	594,80	176,88
20	13000	8024	21024					0	7024	14000	21024	280,00	0,00	105,36	525,60	140,24
21	13000	10528	23528				1661	1528	8000	14000	23528	280,00	15,28	120,00	588,20	172,92
22	13000	8551	21551					0	7551	14000	21551	280,00	0,00	113,27	538,78	145,51
23	13000	7370	20370					0	6370	14000	20370	280,00	0,00	95,55	509,25	133,70
24	13000	7177	20177					0	6177	14000	20177	280,00	0,00	92,66	504,43	131,77
Всего												6720	164	2699	13308	3725

### ***Задание 2.***

Второе задание выполняется на основе тех же данных, что и первое, но учитывается, что менеджеры, придерживающиеся агрессивной политики финансирования, предпочитают рисковать, максимально повышая эффективность. Основная идея в том, чтобы лишь небольшую долю постоянной части краткосрочных активов финансировать за счет собственного капитала и дорогого, но менее рискованного долгосрочного заемного капитала. Оставшуюся часть краткосрочных активов предполагается финансировать более дешевым, но и более рискованным краткосрочным заемным капиталом (и кредиторской задолженностью).

Реализовывать такой подход может относительно «бедное» предприятие, у которого недостаточно собственного капитала, но имеются хорошие связи с финансовой (кредитной) системой, высокий рейтинг, хорошая кредитная история. Все это позволяет при необходимости быстро пополнять краткосрочные активы за счет краткосрочных кредитов или увеличения кредиторской задолженности.

С точки зрения менеджмента такой политикой пользуются менеджеры, которые хотят и умеют рисковать и предпочитают решать вопросы финансирования постоянно (ежедневно), хотя с точки зрения рисков это не лучший вариант.

При выполнении второго задания заполняется таблица, аналогичная таблице 2.26, и рисунок, аналогичный 2.3. Делается сравнительный анализ консервативной и агрессивной стратегий финансирования активов с точки зрения рисков и эффективности.

### ***Задание 3.***

Третье задание выполняется на основе тех же данных, что и первое, но учитывается, что менеджеры, придерживающиеся умеренной политики, постоянную часть краткосрочных активов финансируют за счет собственного капитала и дорогого, но менее рискованного долгосрочного заемного капитала. Переменную часть краткосрочных активов предполагается финансировать более дешевым, но и более рискованным краткосрочным заемным капиталом (и кредиторской задолженностью).

При выполнении третьего задания заполняется таблица, аналогичная таблице 2.26, и рисунок, аналогичный 2.3. Делается сравнительный анализ умеренной, консервативной и агрессивной стратегий финансирования активов с точки зрения рисков и эффективности.

### **Выводы по разделу**

- По результатам выполнения раздела необходимо сделать выводы:
- о механизме управления финансированием активов на основе консервативной, агрессивной и умеренной стратегий;
  - об уровне рисков при финансировании активов на основе консервативной, агрессивной и умеренной стратегий;
  - об эффективности финансирования активов на основе консервативной, агрессивной и умеренной стратегий.

### 3 ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

1. Кредитно-денежная система как составляющая финансовой системы государства.
2. Финансы и финансовый менеджмент: структура и соотношение понятий.
3. Собственные источники финансирования хозяйственной деятельности (уставный капитал, прибыль, амортизация).
4. Основные формы заемного финансирования и виды кредитов.
5. Кредитный рынок: понятие, функции, участники (национальный банк, коммерческие банки, небанковские финансовые организации).
6. Организация платежной системы в Республики Беларусь.
7. Движение документов и денежных потоков при организации расчетов с использованием основных платежных инструментов.
8. Структура потоков денежных средств на предприятии.
9. Взаимосвязь между балансом, отчетом о прибылях и убытках и отчетом о движении денежных средств.
10. Управление денежными доходами и расходами на предприятии
11. Особенности балансировки графиков денежных потоков с использованием заемных средств, кредиторской и дебиторской задолженностей.
12. Управление финансовой структурой капитала предприятия
13. Понятие и механизм работы финансового рычага.
14. Операционный анализ в финансовом менеджменте
15. Управление финансовыми рисками предприятия на основе операционного анализа.
16. Управление рентабельностью и оборачиваемостью активов при финансировании хозяйственной деятельности.
17. Вексельные и факторинговые продажи как способ ускорения оборачиваемости и повышения рентабельности.
18. Система управления дебиторской задолженностью в условиях многономенклатурного портфеля заказов.



19. Методы разработки оптимальной для предприятия системы коммерческого кредитования.

20. Финансовые мошенничества в экономике: признаки и способы противодействия

21. Комплексное управление активами, капиталом и обязательствами предприятия

22. Риск и эффективность при финансировании активов предприятия.

23. Разработка финансовых стратегий предприятия

24. Стратегии поведения предприятия при финансовых излишках.

25. Стратегии поведения предприятия при финансовом дефиците.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Результатом выполнения контрольной работы является закрепление теоретических знаний, получение практических навыков при проведении анализа, формулировании выводов и разработке рекомендаций по следующим разделам финансового менеджмента:

- разработка оперативного графика финансовых потоков;
- управление финансовой устойчивостью предприятия на основе операционного анализа;
- управление дебиторской задолженностью предприятия;
- управление активами, капиталом и обязательствами предприятия.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балашенко, В.Ф. Финансовый менеджмент: учебно-методическое пособие / В.Ф. Балашенко, Т. Е. Бондарь. - Минск: ТетраСистемс, 2010. - 270 с.
2. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: учебник для студентов экономических вузов, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / Л.Е. Басовский, 2013. - Москва : Инфра-М - 239 с.
3. Бриксэм, Ю.Ф. Финансовый менеджмент: [перевод с английского] / Юджин Ф. Бриксэм, Майкл С. Эрхардт. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Лидер, 2010. - 959 с.
4. Варламова, Т.П. Финансовый менеджмент / Т.П. Варламова, М.А. Варламова: учебное пособие. - Москва : Дашков и К°, 2012. - 302 с.
5. Денисова, К.Г. Финансы организаций: учебно-методический комплекс / К.Г. Денисова, Т.И. Вуколова, А.В. Антонова. - Минск: Издательство МИУ, 2011. - 151 с.
6. Егоров, А.В. Финансы и финансовый рынок: курс лекций: для слушателей системы повышения квалификации и переподготовки экономических кадров / А.В. Егоров, А.Д. Молокович. - Минск: БГЭУ, 2010. - 154 с.
7. Жилкин, А.Н. Управление финансами: финансовый анализ предприятия: учебник по специальности "Менеджмент организации" / А. Н. Жилкина. - Москва : Инфра-М, 2012. - 331 с.
8. Ивашутин, А.Л. Финансовый менеджмент: учебно-методический комплекс для экономических специальностей вузов / А.Л. Ивашутин. - Минск: Амалфея, 2009. - 275 с.
9. Ивашутин, А.Л. Финансы и финансовый менеджмент: учебно-методическое пособие для выполнения итогового расчетного задания / А.Л. Ивашутин, В.Ф. Балашенко. - Минск: ТетраСистемс, 2011. - 64 с.
10. Ивашутин, А.Л. Финансовый менеджмент: лабораторный практикум для студентов специальности 1-27 01 01 "Экономика и организация производства" / А.Л. Ивашутин. - Минск : БНТУ, 2013. - 65 с.

11. Ивашутин, А.Л. Финансы и финансовый менеджмент: лабораторные работы для студентов специальности 1-26 02 01 "Бизнес-администрирование" / А.Л. Ивашутин, С.В. Шевченко, Е.Н. Болко. - Минск : БНТУ, 2014. - 61 с.
12. Использование операционного рычага в монобизнесе [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://www.osnbisn.ru/oper-mono-k.rar>
13. Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Финансы и кредит" и по направлению подготовки "Менеджмент" / Т. В. Кириченко. - Москва : Дашков и К°, 2013. - 482 с.
14. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: конспект лекций с задачами и тестами / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. - Москва: Проспект, 2014. – 504 с.
15. Комплексное оперативное управление текущими активами и обязательствами (презентация) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://osnbisn.ru/present-pas-akt.rar>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.
16. Лысенко, Д.В. Финансовый менеджмент / Д.В. Лысенко: [учебное пособие по направлению "Экономика", специальности/профилю "Финансы и кредит"]. - Москва : Инфра-М, 2012. - 370 с.
17. Недашковская, Н.С. Финансы и финансовый рынок: учебно-методическое пособие / Н.С. Недашковская, Л.В. Фоменкова, В.А. Шамов. - Минск: БГЭУ, 2011. - 134 с.
18. Основы бизнеса - компьютерная реализация [Электронный ресурс] / Операционный рычаг и коммерческий риск в бизнесе (презентация) – Режим доступа: <http://osnbisn.ru/present-oper.rar>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.
19. Подьяблонская, Л.М. Финансы: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит", "Государственное и муниципальное управление" / Л.М. Подьяблонская. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 407 с.
20. Разработка оперативного графика финансовых потоков [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://www.osnbisn.ru/debkred-k.rar>

21. Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент: основные темы. Деловые игры: [учебное пособие по специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Мировая экономика"] / И.Б. Ромашова. - Москва : КноРус, 2012. - 326 с.
22. Самылин, А.И. Финансовый менеджмент: учебник: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 080100.68 "Экономика" (квалификация (степень) — "магистр") / А.И. Самылин. - Москва: Инфра-М, 2013. - 411 с.
23. Теплякова, Н.А. Финансы и финансовый рынок: [учебно-методическое пособие] / Н.А. Теплякова. - Минск: ТетраСистемс, 2010. - 207 с.
24. Ткачук, М.И. Финансовый менеджмент / М.И. Ткачук, О. А. Пузанкевич. - Минск: ТетраСистемс, 2010. - 95 с.
25. Требования к оформлению пояснительной записки [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://www.fmmp.by/oformlenie.rar>
26. Управление активами, капиталом и обязательствами [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://www.osnbisn.ru/upraktkap-k.rar>
27. Управление дебиторской задолженностью [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://www.osnbisn.ru/inkas-k.rar>
28. Управление краткосрочными активами в дебиторской задолженности (презентация) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://osnbisn.ru/present-debitor.rar>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.
29. Управление финансами. Финансы предприятий : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / [А.А. Володин и др.]; под редакцией А. А. Володина. - Москва : Инфра-М, 2014. - 362 с.
30. Филатова, Т.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит" и "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / Т.В. Филатова. - Москва : Инфра-М, 2013. - 234 с.

31. Финансовая структура капитала (презентация) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://osnbisn.ru/present-kapit.rar>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.
32. Финансовые стратегии предприятия (презентация) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://osnbisn.ru/present-strat.rar>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.
33. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]– Режим доступа: <http://www.osnbisn.ru/fin.htm>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. рус.
34. Финансовый менеджмент: учебник для бакалавров и магистров высшего профессионального образования, обучающихся по направлению "Финансовый менеджмент" / [Д.А. Ендовицкий и др.]; под редакцией Д. А. Ендовицкого; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное учреждение "Федеральный институт развития образования". - Москва : Рид Групп, 2012. - 789 с.
35. Финансовый менеджмент: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / [Е.И. Шохин и др.]; под редакцией Е.И. Шохина. - Москва : КноРус, 2012. - 474 с.
36. Финансы организаций: учебное пособие: по специальностям: "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / [Н.В. Липчиу и др.]. - Москва: Магистр, 2010. - 253 с.