

# Финансовый менеджмент

Учебное пособие для студентов 3 курса  
специальности

080114 «Экономика и бухгалтерский учет»

# Оглавление

- **Тема 1. Сущность и технология финансового менеджмента**
- Тема 2. Операционный анализ
- Тема 3. Лизинг- капиталосберегающая форма финансирования инвестиций
- Тема 4. Управление оборотным капиталом предприятия
- Тесты по дисциплине



# Тема 1.

## Сущность и технология финансового менеджмента

- Взаимосвязь финансов предприятия и финансового менеджмента
- Основные направления финансовой деятельности предприятия
- Сущность финансового менеджмента
- Основные функции финансового менеджера
- Финансовый менеджмент как:
  - система управления
    - *Функции финансового менеджмента*
    - *Место финансового менеджера в хозяйственном процессе*
    - *Финансовый менеджмент во временном аспекте*
  - как орган управления
  - как форма предпринимательской деятельности

[В оглавление](#)

# Взаимосвязь финансов предприятия и финансового менеджмента

## Финансы предприятий

### Предмет изучения:

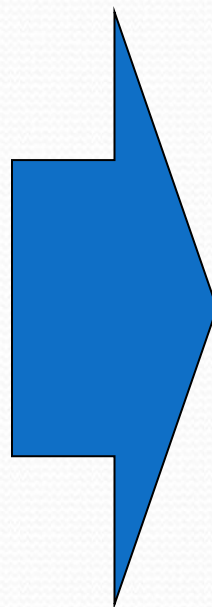
процессы формирования затрат;  
организация и использование оборотных средств;  
формирование и использование выручки от реализации и денежных накоплений;  
кругооборот фондов;  
источники финансирования основной и инвестиционной деятельности;  
принципы финансового планирования;  
оценка эффективности хозяйствования.



## Финансовый менеджмент (Управление финансами)

### Предмет изучения:

движение денежных потоков;  
последовательность протекания финансовых процессов;  
взаимобусловленность объективных экономических и финансовых отношений;  
определение возможности эффективного воздействия на финансовые отношения.



[К содержанию темы 1](#)

## Основные направления финансовой деятельности предприятия

Управление  
финансами

Приращение  
собственных  
доходов

Управление  
денежными  
потоками

Анализ  
производственны  
х  
и экономических  
процессов

Организация  
взаимодействия  
отдельных  
структур

Ценовая  
политика

Оперативная  
работа

Систематическ  
ий  
и оперативный  
контроль

Инвестиционна  
я  
деятельность

[К содержанию темы 1](#)



# Сущность финансового менеджмента

**Финансовый менеджмент** – это система знаний по эффективному управлению денежными фондами и финансовыми ресурсами предприятий для достижения стратегических целей и решения тактических задач.

## *Виды финансового менеджмента*

Государственный менеджмент

Менеджмент предприятий

## *Предмет финансового менеджмента*

Анализ, организация и осуществление целенаправленного процесса финансового регулирования деятельности предприятия, оптимизирующего финансовые показатели, их структуру и пропорции.

## *Цель финансового менеджмента*

Увеличение стоимости собственного капитала (размера акционерного капитала)

## *Задачи финансового менеджмента*

Как распорядиться имеющимися финансовыми ресурсами (управление активами)

Как привлечь необходимые финансовые ресурсы (управление пассивами)

## Финансовый менеджмент решает следующие задачи:

1. Диагностика состояния предприятия (оценка финансового состояния, расчет показателей рентабельности)
2. Управление оборотными средствами предприятия (запасами, дебиторской задолженностью, денежными средствами)
3. Управление издержками предприятия (анализ структуры затрат, анализ безубыточности)
4. Оптимизация структуры выпускаемой продукции, управление ассортиментом продукции)
5. Бюджетирование



[К содержанию темы 1](#)

# Основные функции финансового менеджера

## В области управления денежными фондами

Регулирование и контроль денежных операций;

Получение, хранение наличных денег и ценных бумаг, выплата наличных денег;

Проведение банковских операций;

Коммерческое кредитование и взыскание денежных средств;

Управление инвестиционным портфелем.

## В области планирования

Участие в общей плановой работе;

Бюджетирование в рамках структурных подразделений;

Оценка эффективности затрат, финансирование отдельных мероприятий;

Анализ экономических факторов формирующих финансовый результат;

Планирование объемов продаж и проведение соответствующей ценовой политики;

Оценка приобретаемого или реализуемого имущества.

## В области управления структурой капитала

Определение краткосрочных источников заемных средств, стоимости и условий заимствования;

Определение долгосрочных источников заемных средств, стоимости и условий заимствования;

Поиски внутренних резервов и направление их использования.



## Основные функции финансового менеджера (продолжение)

### В области учета и контроля

Определение учетной политики;

Учет издержек производства и обращения;

Внутренняя ревизия и контроль;

Подготовка различных видов отчетности;

Сравнение фактических результатов с плановыми и нормативными показателями;

Представление руководству информации о финансовых результатах деятельности.

### В области реализации налоговой политики

Разработка налоговой политики;

Планирование и перечисление налогов и сборов;

Подготовка налоговой отчетности.

### В области консалтинговой деятельности

Консалтинг для контрапартнеров;

Консалтинг руководителей предприятия по финансово-экономическим вопросам;

Консалтинг руководителей и специалистов подразделений по торговым и финансовым операциям;

Консалтинг и повышение квалификации специалистов предприятия.

## Основные функции финансового менеджера (продолжение)

### В области минимизации рисков и защиты имущества предприятия

Анализ фондового рынка;

Формирование страховых фондов и резервов;

Обеспечение внешнего страхования;

Контроль сохранности имущества;

Анализ инвестиционных проектов;

Управление портфелем ценных бумаг;

Привлечение внутренних и внешних источников финансирования инвестиционной деятельности;

Обеспечение связи с инвесторами, формирование дивидендной политики.

### В области разработки информационных систем управления

Изучение современных информационных систем управления;

Оценка предлагаемого программного обеспечения;

Разработка и использование информационных систем управления;

Разработка методик эффективного использования информационных систем.

[К содержанию темы 1](#)

**Финансовый менеджмент можно рассматривать как:**

**Система экономического управления и  
часть финансового механизма**

**Орган управления хозяйствующего субъекта  
(финансовая дирекция, финансовое управление)**

**Вид предпринимательской деятельности**

[В оглавление](#)

[К содержанию темы 1](#)



# Финансовый менеджмент как система управления

**Финансовый менеджмент** – система управления денежными потоками, движением финансовых ресурсов и организации финансовых отношений

## СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

(кто управляет)

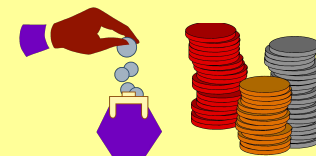
Должностные лица финансовой службы, в компетенцию которых входит управление организацией денежного оборота предприятия (финансовая дирекция, финансовый менеджер)



## ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

(чем управляют)

Денежные поступления и выплаты, составляющие денежный оборот предприятия (активы, пассивы и финансовые обязательства предприятия).



Воздействие субъекта на объект управления – **процесс управления**

**Финансовое управление может быть эффективным лишь при наличии у субъекта управления достоверной финансовой информации.**

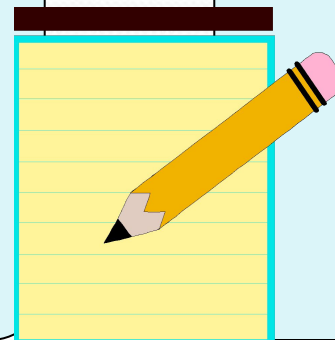
**Финансовая информация** – это система показателей о движении денежных средств.

### **Внутренняя информация**

- Финансовая отчетность
- Управленческий учет
- Состояние банковских счетов
- Данные об объемах производства
- Размеры закупок материалов
- Данные об объемах отгрузки
- Данные об объемах продаж
- Динамика производственных запасов
- Состояние дебиторской задолженности
- Состояние кредиторской задолженности и др.

### **Внешняя информация**

- Данные о состоянии финансового рынка
- Нормативно-законодательные акты
- Валютные курсы
- Процентные ставки
- Ставки налогов



**Прогнозирование**

**Планирование**

**Контроль**

**Функции  
финансового  
менеджмента**

**Организация**

**Стимулирование**

**Координация**

**Регулирование**



## Прогнозирование

- Концепция финансового развития
- Инвестиционная программа
- Предвидение изменения финансовых показателей на перспективу
- Перспективный финансовый план

## Планирование

- Составление текущего финансового плана
- План финансовых мероприятий на короткий срок



## Организация

- Создание финансовой дирекции и ее подразделений
- Разработка положения о финансовой дирекции и ее подразделениях
- Разработка норм, нормативов, методических указаний и инструкций

## Регулирование

- Составление плана мероприятий по устранению возможных отклонений от установленных норм, сроков, объемов, денежных фондов и т.п.



## Координация

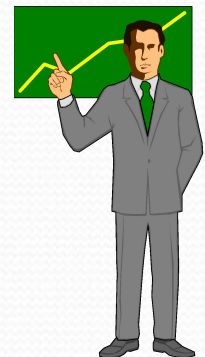
- Расположение работ всех отделов финансовой дирекции и менеджеров в определенном порядке в соответствии с содержанием процесса конкретного управления

## Стимулирование

- Порядок премирования специалистов и финансовых менеджеров

## Контроль

- Сбор финансовой и другой информации
- Оперативный финансовый анализ
- Внесение корректив в финансовые планы и программы





# Место финансового менеджера в хозяйственном процессе



1. Денежные средства, полученные на финансовом рынке (кредиты, продажа акций, облигаций, недвижимости)
2. Вложение капитала
3. Денежные средства, полученные от производственной деятельности
4. Возврат денежных средств (возврат кредита, процентов, выплата дивидендов)
5. Денежные средства в инвестиции (покупка ценных бумаг, недвижимости)
6. Уплата налогов

### Инвестиционные решения:

В какие реальные активы инвестировать средства, чтобы заработать денег



### Финансовые решения:

Какие, где и как привлечь средства для финансирования инвестиционных решений



### БАЛАНС КОРПОРАЦИИ:



#### Активы

- Здания и сооружения
- Оборудование
- Запасы



#### Капитал и обязательства

- Собственный капитал
- Заемный капитал

# Финансовый менеджмент во временном аспекте

Стратегический  
финансовый менеджмент

задачи

- Планирование затрат с позиций их окупаемости.
- Осуществление капитальных вложений с позиций величины будущей прибыли.
- Определение источников финансирования
- Поиск путей наиболее эффективного накопления капитала.
- Перераспределение финансовых ресурсов в наиболее прибыльные сферы деятельности.
- Рост предприятия.

Текущий  
финансовый менеджмент

задачи

- Стимулирование коммерческой инициативы.
- Рост производительности труда.
- Оптимизация издержек обращения.
- Определение величины внутренних источников финансирования, обеспечивающих самоокупаемость.
- Эффективное использование имеющихся в распоряжении денежных средств за определенный отрезок времени.

[назад](#)



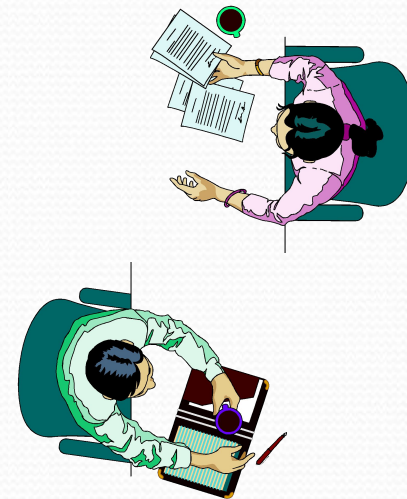
# Финансовый менеджмент как орган управления

Финансовый отдел



Планово-экономический отдел

Финансовая дирекция



Бухгалтерия



Отдел экономического анализа

# Основные функции финансовой дирекции

- Определение цели финансового развития предприятия
- Разработка финансовой стратегии и финансовой программы развития предприятия
- Определение инвестиционной политики
- Разработка кредитной политики
- Установление сметы расходов финансовых ресурсов
- Разработка планов денежных потоков, финансовых планов
- Участие в разработке бизнес-плана
- Осуществление денежных расчетов с поставщиками, покупателями
- Осуществление страхования от коммерческих рисков
- Ведение бухгалтерского учета, статистического учета в области финансов
- Анализ финансовой деятельности предприятия

[назад](#)

# Финансовый менеджмент как форма предпринимательской деятельности

[В оглавление](#)

[назад](#)



Деньги



Услуги финансового менеджера



Деньги с приростом



## Тема 2.

### Операционный анализ

- Цели операционного анализа
- Ключевые элементы операционного анализа
  - Сила воздействия операционного рычага
  - Действие финансового рычага
  - Анализ безубыточности
- Задача для самостоятельного решения

[В оглавление](#)

## Цели операционного анализа

**Операционный анализ** – анализ, который отслеживает зависимость финансовых результатов предприятия от издержек и объемов производства (сбыта)

**Издержки --- Объем производства --- Прибыль**

**Операционный анализ служит для ответа на вопросы:**

- *сколько наличного капитала требуется предприятию;*
- *что дешевле: приобретение или аренда недвижимости;*
- *следует ли продавать продукцию ниже ее себестоимости;*
- *какого продукта производить больше: А или Б;*
- *как отразится на прибыли изменение объема производства и сбыта и др.*

## Ключевые элементы операционного анализа

Операционный рычаг

Финансовый рычаг

Порог рентабельности

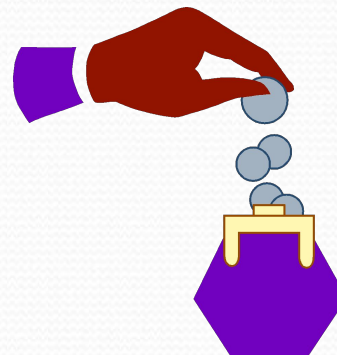
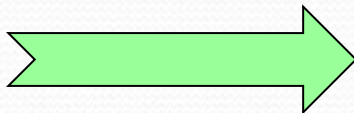
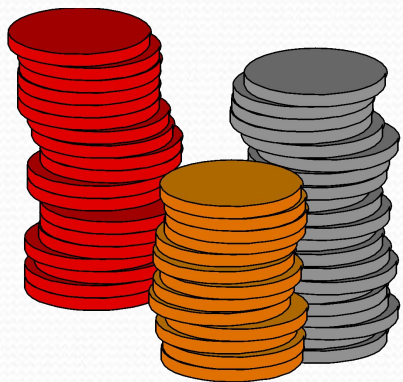
Запас финансовой прочности



## Операционный рычаг

Действие операционного рычага проявляется в том, что любое изменение выручки от реализации всегда порождает более сильное изменение прибыли.

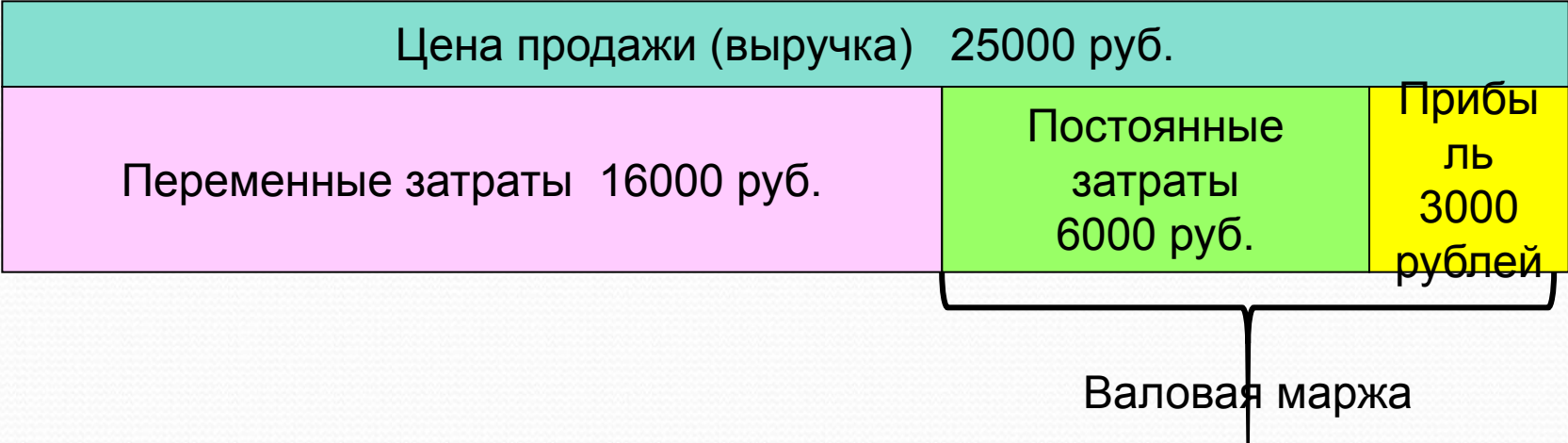
Операционный рычаг показывает, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на 1 %



Выручка  1 %

Прибыль  ? %

$$\text{Операционный рычаг} = \frac{\text{Валовая маржа}}{\text{Прибыль}}$$



$$\text{Валовая маржа} = \text{Выручка} - \text{Переменные затраты}$$

$$\text{Валовая маржа} = \text{Постоянные затраты} + \text{Прибыль}$$

$$\text{Кол-во единиц продукции} \times \text{Валовая маржа на ед. продукции} = \text{Постоянные затраты} + \text{Прибыль}$$

**Постоянные затраты** – это затраты, которые не меняются при изменении объема производства (арендная плата, коммунальные платежи, налог на имущество, заработная плата АУП и рабочих повременщиков)

**Переменные затраты** – это затраты которые зависят напрямую от объема производства (затраты на сырье и материалы, сдельная зарплата рабочих и т.п.)

**Затраты общие = Пост. затраты + Перемен. затраты на ед. x Объем производства**

$$Z = a + v \times X$$

**Выручка = Цена единицы изделия x Объем производства**

$$V = c \times X$$

**Прибыль = Выручка – Затраты общие**

$$P = V - Z$$



## **Пример:**

Предприятие производит и продает 120 комплектов мягкой мебели в год.  
Постоянные затраты – 700 т.р. в год  
Переменные на 1 комплект мебели – 16 т.р.  
Цена продажи 1 комплекта – 25 т.р.

Найдем операционный рычаг: 
$$\text{Операц.рычаг} = \frac{\text{Валовая \_ маржа}}{\text{Прибыль}}$$

*Валовая маржа = Выручка – Переменные затраты*

*Выручка = 25 \* 120 = 3000 руб.*

*Переменные затраты = 16 \* 120 = 1920 руб.*

*Валовая маржа = 3000 – 1920 = 1080 т.р.*

*Прибыль = Выручка – Затраты = 3000 – (700 + 16 \* 120) = 380 т.р.*

$$\text{Операц.рычаг} = \frac{1080}{380} = 2,84$$

т.е. при увеличении объема продаж на 1%, прибыль увеличится на 2,84%.

### **Проверка:**

Если мы увеличим объем производства на 1 %, то выпуск составит 120 \* 101% = 121,2 комплекта (не округляем для точности).

Прибыль = 25 \* 121,2 – (700 + 16 \* 121,2) = 390,8 т.р.

Рост прибыли = 390,8 / 380 = 1,0284 (102,84%)

## Вопросы к задаче

1. Какой будет прибыль при увеличении объема продаж на 10 %
2. Определить прибыль при возможном увеличении постоянных затрат на 10 %

## Задачи для самостоятельного решения

1. Руководство предприятия намерено увеличить выручку от реализации на 10 % с 40000 т.р. до 44000 т.р. Переменные издержки на весь объем составляют для исходного варианта 31000 т.р.  
Постоянные издержки – 3000 т.р.  
Рассчитать сумму прибыли, соответствующую новому уровню выручки от реализации традиционным способом и с помощью операционного рычага.
2. Объем производства составляет 20000 ед. в год, постоянные затраты – 50000 т.р. Переменные затраты на 1 ед. – 0,8 т.р. Цена продажи 1 ед. – 4 т.р. Найти операционный рычаг и прибыль при увеличении объема продаж на 5 %.

[назад](#)

## Финансовый рычаг

Действие финансового рычага заключается в том, что предприятие, использующее заемные средства, изменяет чистую рентабельность собственных средств и свои дивидендные возможности.

$$\text{Сила воздействия финансового рычага} = \frac{\text{Балансовая прибыль} + \% \text{ за кредит, относимые на с/стоимость}}{\text{Балансовая прибыль}}$$

$$\text{Уровень сопряженного эффекта операционного и финансовых рычагов} = \text{Сила воздействия операционного рычага} \times \text{Сила воздействия финансового рычага}$$

Результаты вычисления отвечают на вопрос: на сколько процентов изменится чистая прибыль на акцию при изменении выручки от реализации на 1 %

Выручка

 1 %

Чистая прибыль на акцию

 ? %



## ***Пример:***

Балансовая прибыль ОАО «Анна» составляет 131,7 т.р.

Проценты, относимые на себестоимость – 63,2 т.р.

Чистая прибыль на акцию – 20 т.р.

Выручка от реализации – 696,5 т.р.

В следующем году предприятие планирует увеличить выручку на 10 %

Переменные издержки – 487,8 т.р.

Определить силу воздействия операционного и финансового рычагов, уровень сопряженного эффекта операционного и финансовых рычагов и чистую прибыль на акцию в следующем году.

## Решение:

$$\text{Операц.рычаг} = \frac{\text{Валовая \_ маржа}}{\text{Прибыль}} = \frac{\text{Выручка} - \text{Переменныз \_ затраты}}{\text{Прибыль}} = \frac{696,5 - 487,8}{131,7} = 1,58$$

$$\text{Финаносвый \_ рычаг} = \frac{\text{Балансовая \_ прибыль} = \% \text{за \_ кредит}}{\text{Балансовая \_ прибыль}} = \frac{131,7 + 63,2}{131,7} = 1,48$$

$$\text{Уровень \_ сопряженного \_ эффекта} = 1,48 * 1,58 = 2,34$$

### Вывод:

Если выручка увеличится на 1 %, чистая прибыль на акцию увеличится на 2,34 %

Если выручка увеличится на 10 %, чистая прибыль на акцию увеличится на 23,4 % и составит:

$$20 * 1,234 = 24,68 \text{ руб.}$$

Если бы предприятие вообще не имело бы заемных средств, то сила воздействия финансового рычага составила бы 1, а чистая прибыль на акцию была бы равна 23,16 руб.

*Уровень сопряженного эффекта = 1,58*

$$20 * 1,58 = 23,16 \text{ руб.}$$



## Задачи для самостоятельного решения

1. Прибыль предприятия – 300000 рублей, проценты за кредит, относимые на себестоимость 50000 рублей. Чистая прибыль на акцию – 25 рублей. Операционный рычаг – 1,6. Определить финансовый рычаг и как изменится чистая прибыль на акцию в следующем году, если выручка от реализации увеличится на 5 %.
  
2. Прибыль предприятия – 250000 рублей, проценты за кредит, относимые на себестоимость 40000 рублей. Чистая прибыль на акцию – 20 рублей. Выручка от реализации 800000 рублей, переменные затраты на весь выпуск – 400000 рублей. Определить операционный и финансовый рычаг и как изменится чистая прибыль на акцию в следующем году, если выручка от реализации увеличится на 5 %.



## Порог рентабельности (анализ безубыточности)

Анализ безубыточности позволяет вычислить такое количество продаж, при котором выручка равна затратам (точка безубыточности).

$$\begin{aligned} \text{Объем продаж} &= ? \\ \text{Выручка} &= \text{Затраты} \\ \text{Прибыль} &= 0 \end{aligned}$$

Продажи ниже точки безубыточности влекут за собой убытки, продажи выше точки безубыточности приносят прибыль.

Точку безубыточности называют также **порогом рентабельности**

Так как в точке безубыточности выручка равна затратам, то имеем:

$$B = Z$$

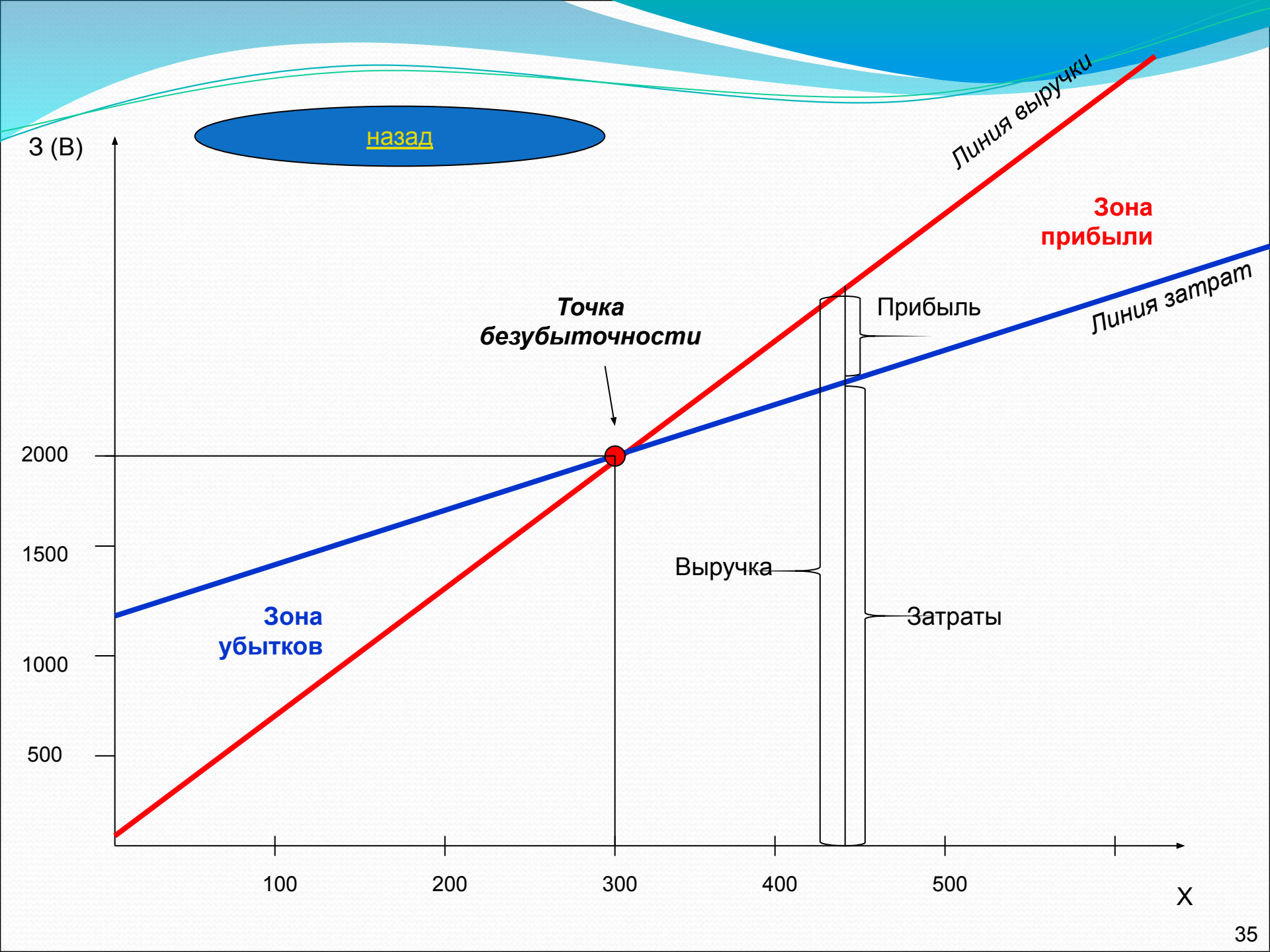
$sx = a + vx$  отсюда найдем при каком  $x$  (объеме продаж) затраты равны выручке:

$$a = sx - vx = x(c-v)$$

$$x = a / (c-v)$$

**Точка безубыточности (порог рентабельности)**

$$x = \frac{a}{c - v} \quad x = \frac{\text{Постоянные \_ издержки}}{\text{Валовая \_ маржа \_ на \_ единицу \_ товара}}$$



[назад](#)

$Z$  (B)

Линия выручки

**Зона прибыли**

Точка безубыточности

Прибыль

Линия затрат

2000

1500

1000

500

**Зона убытков**

Выручка

Затраты

100

200

300

400

500

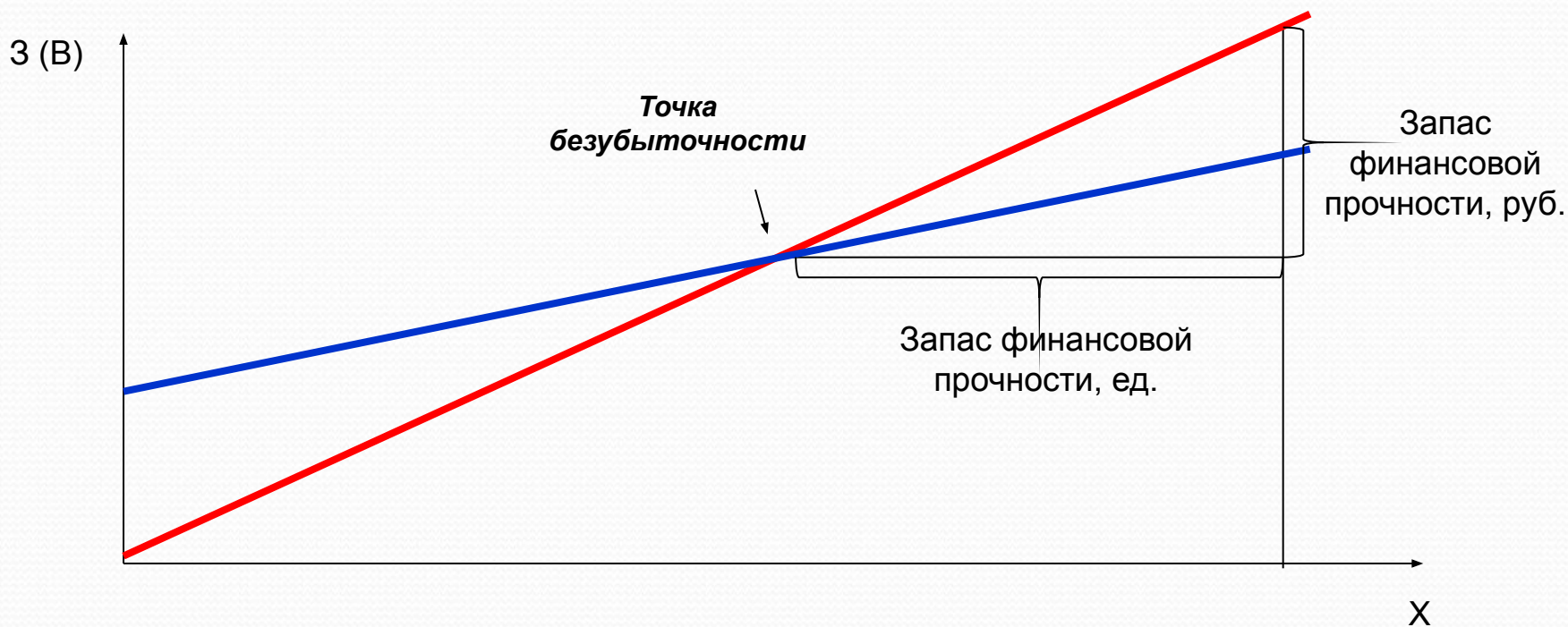
X

## Запас финансовой прочности

Запас финансовой прочности предприятия – превышение выручки от реализации над порогом рентабельности.

$$\text{ЗФП} = \text{Выручка} - \text{Порог рентабельности}$$

Запас финансовой прочности показывает, какое возможное падение выручки может выдержать предприятие прежде чем начнет нести убытки.



[назад](#)



## Задача для самостоятельного решения

Предприниматель планирует продажу открыток для туристов по цене 10 рублей за штуку. Он может приобретать открытки у оптовика по 6 руб. Аренда палатки обойдется в 700 руб. в неделю.

1. Каков порог рентабельности?
2. Каким станет порог рентабельности, если арендная плата увеличится до 1000 рублей ( на 50 %)?
3. Каким будет порог рентабельности, если удастся увеличить цену реализации с 10 руб, до 12 руб.?
4. Каким будет порог рентабельности, если закупочная цена открыток повысится с 6 руб. до 6,5 руб.?
5. Сколько открыток должно быть продано для получения прибыли в сумме 1200 рублей в неделю?
6. Какую прибыль можно ожидать при различных уровнях продаж?
7. Какой запас финансовой прочности имеет бизнес при сумме прибыли 1200 рублей в неделю?
8. Если предприниматель запланирует продавать два вида товара: 400 штук обычных открыток (по цене 10 руб., закупочная цена 6 руб.) и 500 штук календарей (цена 25 руб., закупочная цена 18 руб.), то чему будет равен порог рентабельности каждого из этих товаров и общий порог рентабельности?



**Решение:**

1. Каков порог рентабельности?

$$x = \frac{a}{c - v} = \frac{700}{10 - 6} = 175 \text{ открыток}$$

или  $175 * 10 = 1750$  рублей



2. Каким станет порог рентабельности, если арендная плата увеличится до 1000 рублей ( на 50 %)?

$$x = \frac{a}{c - v} = \frac{1000}{10 - 6} = 250 \text{ открыток}$$

или  $250 * 10 = 2500$  рублей

**Увеличение постоянных издержек на 50 % подняло порог рентабельности также на 50 %.**

**Такое соответствие всегда присутствует при прочих равных условиях**

**При снижении постоянных издержек на 50 %, на 50 % снизится и порог рентабельности.**



3. Каким будет порог рентабельности, если удастся увеличить цену реализации с 10 руб, до 12 руб.?

$$x = \frac{a}{c - v} = \frac{700}{12 - 6} = 117 \text{ открыток}$$

или  $117 * 12 = 1404$  рублей

**Повышение цены реализации снижает порог рентабельности, так как валовая маржа на единицу товара возрастает.**

4. Каким будет порог рентабельности, если закупочная цена открыток повысится с 6 руб. до 6,5 руб.?

$$x = \frac{a}{c - v} = \frac{700}{10 - 6,5} = 200 \text{ открыток}$$

или  $200 * 10 = 2000$  рублей

**При увеличении переменных издержек порог рентабельности повышается и наоборот.**



5. Сколько открыток должно быть продано для получения прибыли в сумме 1200 рублей в неделю?

$$З + П = В$$

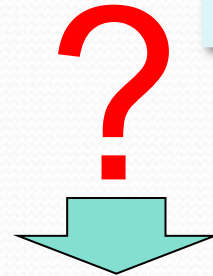
$$a + vx + П = cx$$

$$a + П = cx - vx$$

$$A = П = x(c - v)$$

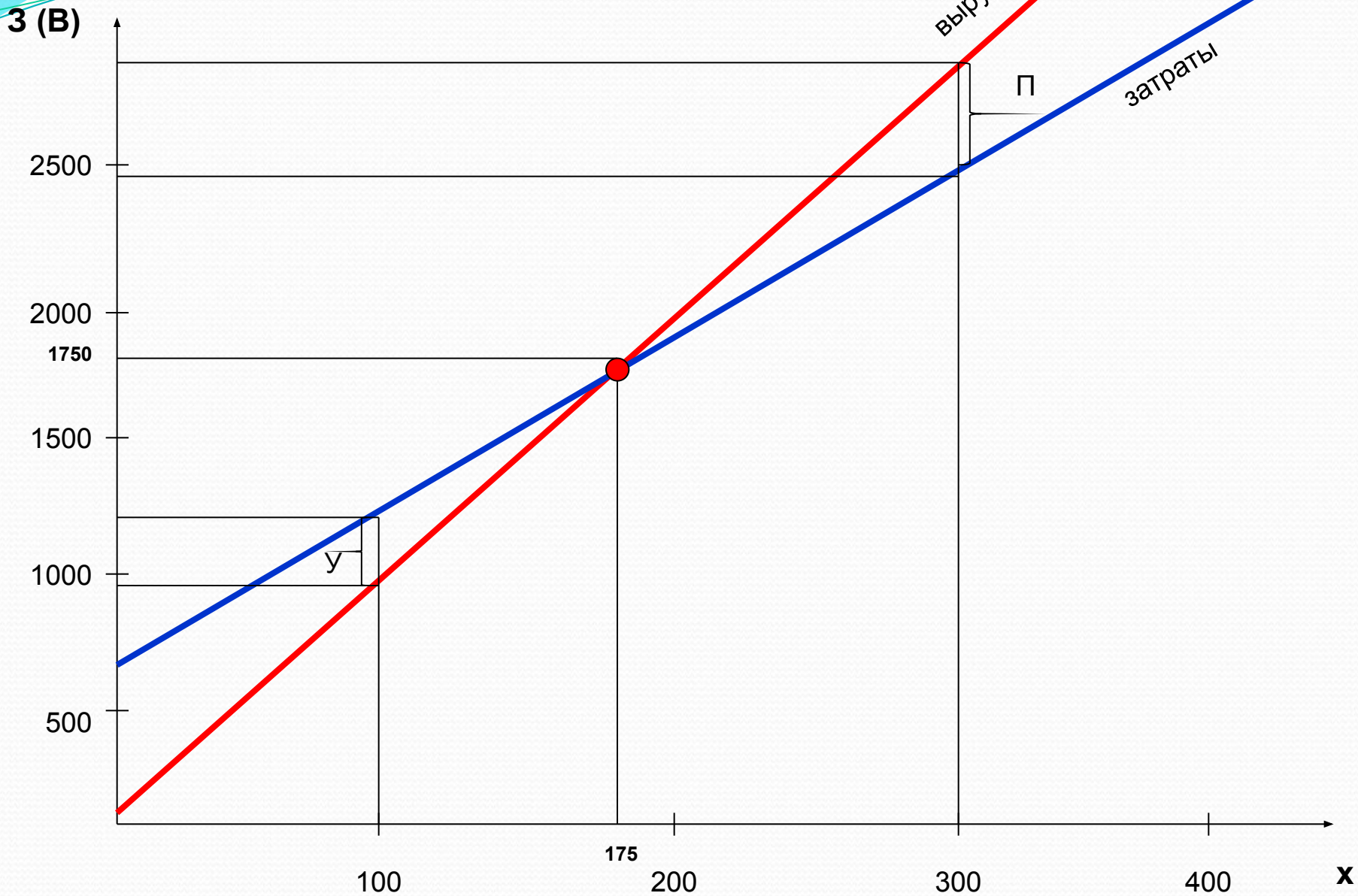
$$x = \frac{a + П}{c - v} = \frac{700 + 1200}{10 - 6} = 475 \text{ открыток}$$

или  $475 * 10 = 4750$  рублей



**Прибыль 1200 рублей в  
неделю**

6. Какую прибыль можно ожидать при различных уровнях продаж?





7. Какой запас финансовой прочности имеет бизнес при сумме прибыли 1200 рублей в неделю?

$$\text{ЗФП} = \text{Выручка} - \text{Порог рентабельности} = 4750 - 1750 = 3000 \text{ рублей}$$

$$3000/10 = 300 \text{ открыток}$$

$$(475 - 175 = 300 \text{ открыток})$$

Объем продаж может снизиться на 300 открыток, но убытков это пока не принесет.



8. Если предприниматель планирует продавать два вида товара: 400 штук обычных открыток (по цене 10 руб., закупочная цена 6 руб.) и 500 штук календарей (цена 25 руб., закупочная цена 18 руб.), то чему будет равен порог рентабельности каждого из этих товаров и общий порог рентабельности?

	Показатель	Открытки	Календари	Итого
1	Цена реализации за единицу товара	10	25	
2	Переменные издержки на единицу товара, руб.	6	18	
3	Валовая маржа на единицу товара (1-2)	4	7	
4	Планируемый объем продаж, шт	400 (44,44%)	500 (55,56%)	900 (100%)
5	Планируемая валовая маржа, руб. (3x4)	1600	3500	5100
6	Средняя валовая маржа на единицу товара, руб.			$5100/900 = 5,67$
7	Порог рентабельности, усл. ед.			$700/5,67 = 123,5$
8	Порог рентабельности отдельных товаров, шт	$123,5 \cdot 44,44\%$ = 55 шт	$123,5 \cdot 55,56\%$ = 69 шт	

Порог рентабельности бизнеса:

$$10 \cdot 55 + 25 \cdot 69 = 2275 \text{ рублей}$$

# Использование операционного анализа в специальных решениях финансового менеджмента

## Задачи для самостоятельного решения

### Задача 1.

Предприятие производит изделия, реализуя 400 изделий в месяц по цене 250 т.р. Переменные издержки составляют 150 т.р. на 1 изделие. Постоянные издержки 350 т.р. в месяц.

Возьмите на себя роль финансового директора и ответьте на следующие вопросы:

1. Начальник отдела маркетинга полагает, что увеличение расходов на рекламу на 10000 т.р. в месяц способно дать прирост ежемесячной выручки на 30000 т.р. Следует ли одобрить повышение расходов на рекламу?
2. Заместитель генерального директора по производству хотел бы использовать более дешевые материалы, позволяющие экономить на переменных издержках по 25 т.р. На каждую единицу продукции. Однако начальник отдела сбыта опасается, что снижение качества изделий приведет к снижению объема реализации до 350 шт. в месяц. Следует ли переходить на более дешевые материалы?
3. Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 20 т.р. И одновременно довести расходы на рекламу до 15000 т.р. Отдел маркетинга прогнозирует в этом случае увеличение объема реализации на 50%. Следует ли одобрить такое предложение?
4. Начальник отдела сбыта предлагает перевести своих сотрудников с окладов (суммарный месячный фонд 6000 т.р.) на комиссионное вознаграждение 15 т.р. С каждого проданного изделия. Он уверен, что объем продаж увеличится на 15%. Следует ли одобрить такое предложение?



## **Задача 2.**

Предприятие производит 100 тыс. изд. Цена реализации – 2570 руб., средние переменные издержки – 1800 руб./шт., постоянные издержки – 38500 т.р.

1. Цена увеличится на 10 %. Как изменится прибыль? На сколько единиц продукции можно сократить объем реализации без потери прибыли?
2. Оценить как изменится прибыль при снижении переменных издержек на 10 %. На сколько единиц можно сократить объем реализации, чтобы обеспечить ту же прибыль?
3. Оценить как изменится прибыль при уменьшении на 10 % постоянных издержек. На сколько единиц можно сократить объем реализации, чтобы обеспечить получение прибыли в сумме 38500 т.р.?
4. Оценить через операционный рычаг влияние на прибыль 10% увеличения объема реализации.
5. Определить порог рентабельности и запас финансовой прочности.

## **Задача 3.**

Предприятие изготавливает комплектующие части к автомобилям и реализует их по цене 10 т.р. за штуку. Переменные издержки на единицу продукции – 3,6 т.р. Квартальный объем продаж – 250000 шт. Постоянные издержки предприятия – 975000 т.р. Поступает коммерческое предложение продать дополнительно 20000 изделий по цене 5,25 т.р.. Выполнение этого заказа связано только с возрастанием переменных издержек на 72000 т.р. Постоянные издержки не изменятся. Стоит ли принять предложение? Порог рентабельности перейден.



#### Задача 4.

Предприятие шьет рубашки и брюки. В прогнозируемом периоде может быть отработано 20000 человеко-часов. При этом за один чел/час можно сшить либо 1 рубашку, либо 3 пары брюк.

Какой из товаров выгоднее производить предприятию?

Исходные данные представлены в таблице:

Показатели	Рубашки	Брюки
Количество продукции, изготовленной за 1 маш/час, шт.	1	3
Цена реализации, руб.	150	200
Переменные издержки на ед. продукции, руб.	60	160
Валовая маржа на единицу продукции, руб.		

#### Задача 5.

Среднемесячный объем реализации – 10 изделий по цене 250 т.р. за каждое. Переменные затраты – 120 т.р./шт. , ежемесячные постоянные затраты 800 т.р. Определить себестоимость ежемесячного выпуска продукции и себестоимость единицы изделия. Поступает предложение продать дополнительно 1 изделие за 140 т.р. Следует ли принять это предложение?

## Тема 3.

Лизинг – капиталосберегающая форма  
финансирования инвестиций

**ЛИЗИНГ** – средне- и долгосрочная аренда машин, оборудования, транспортных средств, производственных сооружений; способ финансирования инвестиций, основанный на долгосрочной аренде имущества при сохранении права собственности за арендодателем.

## **Преимущества лизинга**

### ***Для предприятия-лизингополучателя :***

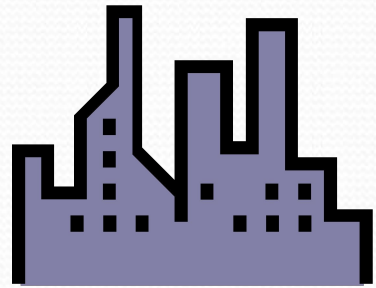
1. Экономятся средства, так как по существу оборудование приобретается в кредит.
2. Обновляется быстро и без значительных одновременных затрат оборудование.
3. Не стоит проблема кредитных гарантий или залога, которая возникает при получении банковского кредита.
4. Арендные платежи включаются в текущие затраты и не влияют непосредственно на величину остаточной прибыли;
5. Договор лизинга часто содержит в себе условия о технической поддержке оборудования.
6. Условиями договора можно предусмотреть гибкую схему выплаты лизинговых платежей.
7. В некоторых случаях лизинга предприятие не платит налог на имущество.

### ***Для предприятия-лизингодателя:***

1. Инвестирование в форме имущества в отличие от денежного кредита менее рискованно.
2. Производитель имущества имеет дополнительную возможность сбыть свою продукцию.
3. Возможность предоставить оборудование в лизинг несколько раз.



# Схема лизинга

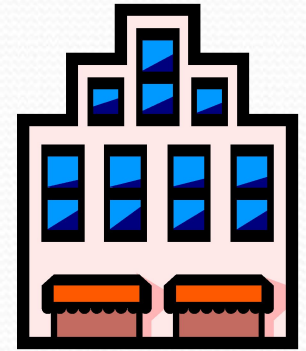


Предприятие-  
лизингополучатель

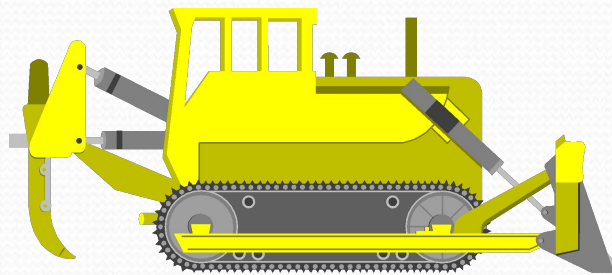
1. Заявка на оборудование, договор лизинга



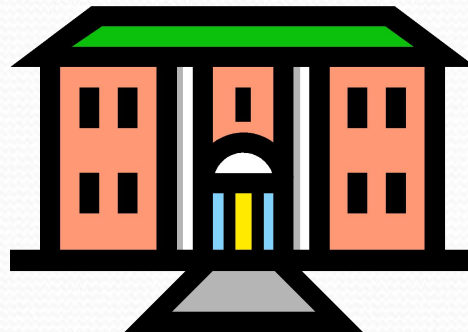
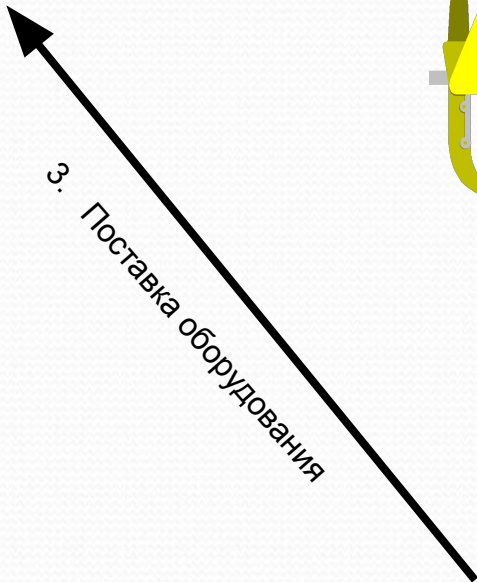
4. Платежи по лизингу



Лизинговая  
компания или  
банк

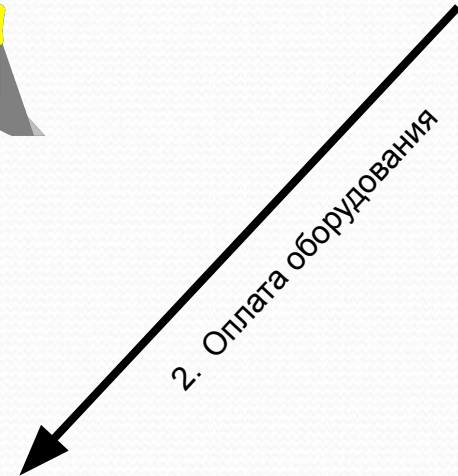


3. Доставка оборудования



Продавец оборудования

2. Оплата оборудования



# Виды лизинга

## **Оперативный.**

Лизингодатель передает права использования активами лизингополучателю на срок, меньший амортизационного. Возврат объекта владельцу обязателен после окончания срока действия лизингового соглашения. Активы, переданные в лизинг, принадлежат лизингодателю.

**Финансовый лизинг** (оборудование в кредит). По заказу будущего лизингополучателя лизингодатель приобретает основные средства для дальнейшей передачи их в аренду на срок не более амортизационного с условием обязательной последующей передачи объекта в право собственности лизингополучателю. Финансовый лизинг – это один из вариантов финансового кредита. Основные средства, переданные в финансовый лизинг, включаются в состав основных средств арендатора.

### Задача:

Стоимость объекта лизинга – 420000 рублей. Период полной амортизации – 5 лет, но норма амортизации увеличена в 2 раза. Амортизационные платежи выплачиваются равномерно по месяцам. Учетная ставка ЦБ РФ – 16 % годовых, комиссионные лизингодателя – 5 % годовых. Договор лизинга составлен на 2 года с последующим выкупом оборудования по остаточной стоимости. Составить график лизинговых платежей.

Ежемесячные амортизационные отчисления =  $420000 / 5 / 12 = 7000$  руб.

С учетом увеличения в 2 раза – 14000 рублей

Месяц	Остаточная стоимость на начало месяца	Ежемесячные амортизационные отчисления	Процент по лизингу	Ежемесячный лизинговый платеж
1	420000	14000	7350	21350
2	406000	14000	7105	21105
3	392000	14000	6860	20860
4	378000	14000	6615	20615
5	364000	14000	6370	20370
6	350000	14000	6125	20125
7	336000	14000	5880	19880
8	322000	14000	5635	19635
9	308000	14000	5390	19390



продолжение

Месяц	Остаточная стоимость на начало месяца	Ежемесячные амортизационные отчисления	Процент по лизингу	Ежемесячный лизинговый платеж
10	294000	14000	5145	19145
11	280000	14000	4900	18900
12	266000	14000	4655	18655
13	252000	14000	4410	18410
14	238000	14000	4165	18165
15	224000	14000	3920	17920
16	210000	14000	3675	17675
17	196000	14000	3430	17430
18	182000	14000	3185	17185
19	168000	14000	2940	16940
20	154000	14000	2695	16695
21	140000	14000	2450	16450
22	126000	14000	2205	16205
23	112000	14000	1960	15960
24	98000	14000	1715	15715
<b>Остаточная стоимость</b>	<b>84000</b>	<b>336000</b>	<b>108780</b>	<b>444780</b>

Итого затраты на лизинг = 84000+444780 = 528780 рублей.

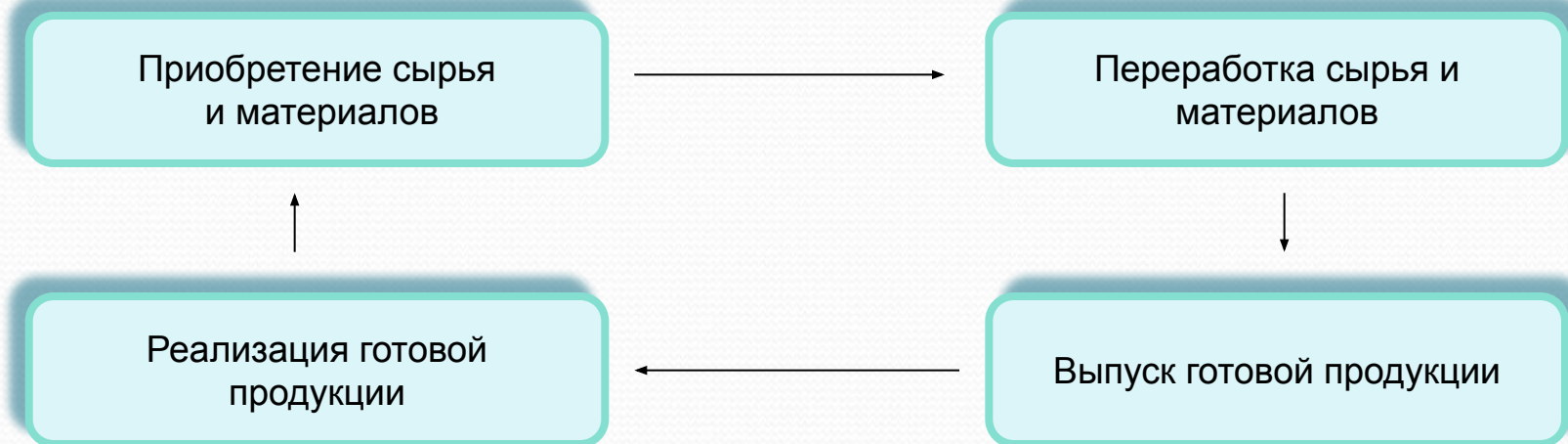
Переплата = 108780 рублей (25,9%)

## Тема 4.

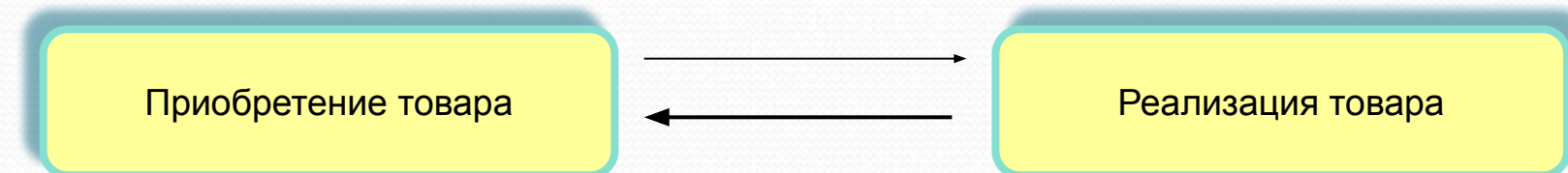
# Управление оборотным капиталом предприятия

[В оглавление](#)

## Эксплуатационный цикл предприятия



## Эксплуатационный цикл торгового предприятия





**Оборотные активы** - это имущественные ценности предприятия, участвующие в производственно-коммерческой деятельности предприятия, изменяющие свою первоначальную вещественно-материальную форму, потребляемые в течение одного производственного цикла и переносящие свою стоимость на себестоимость изготавливаемой продукции одновременно.

### **Запасы**

сырье, материалы,  
животные на выращивании и  
откорме,  
незавершенное производство,  
готовая продукция и  
товары для перепродажи,  
товары отгруженные,  
прочие запасы и затраты

### **Дебиторская задолженность**

задолженность покупателей  
и заказчиков,  
векселя к получению,  
задолженность участников  
по взносам в уставной капитал,  
авансы выданные, прочие  
дебиторы

## **Оборот ные активы**

### **Краткосрочные финансовые вложения**

вложения на срок не более 1 года  
в ценные бумаги других  
предприятий,  
облигации, собственные акции,  
выкупленные у акционеров

### **Денежные средства**

касса, расчетные счета,  
валютные счета,  
прочие денежные счета.

## Классификация оборотных активов

### По источникам формирования

**валовые оборотные активы** (оборотные активы в целом) формируются как за счет собственного, так и за счет заемного капитала;

**чистые оборотные активы** (рабочий капитал) формируется за счет собственного и долгосрочного заемного капитала

$$\text{ЧОА} = \text{ОА} - \text{КО}$$

где

ОА - оборотные активы;

КО - краткосрочные обязательства.

**собственные оборотные активы** – сформированы за счет собственного капитала

$$\text{СОА} = \text{ОА} - \text{ДО} - \text{КО}$$

где

ДО - долгосрочные обязательства.

Если предприятие не использует долгосрочный капитал, то суммы собственных и чистых оборотных активов совпадают.

## Оборачиваемость оборотных активов

Величина оборотных активов должна быть минимальной, но достаточной для успешной и бесперебойной работы предприятия.

Финансовое положение предприятия непосредственно зависит от того, насколько быстро средства, вложенные в оборотные активы превращаются в реальные деньги.

Для этого рассчитываются:

**Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, который показывает сколько оборотов совершают оборотные активы за период:**

***Коб = Выручка от реализации за период / средняя величина оборотных средств за период***

**Период оборачиваемости оборотных активов – показывает за сколько дней совершается один оборот:**

***Поб = Число дней в периоде / Коб***



**Задача:** Рассчитать показатели оборачиваемости оборотных средств.

Выручка от реализации – 5790 тыс.руб.

Оборотные активы	На начало года	На конец года	Среднегодовая стоимость
Запасы	3100	2800	2950
Дебиторская задолженность	520	610	565
Всего оборотных активов	6700	6300	6500

Показатель	Расчет	Примечание
Коэффициент оборачиваемости запасов	$5790/2950 = 1,96$	За год запасы оборачиваются 2 раза
Период оборота запасов	$365/1,96 = 186$ дней	Запасы оборачиваются за 186 дней (1 оборот = 186 дней)
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$5790/565 = 10,2$	За год дебиторская задолженность оборачивается 10 раз
Период оборачиваемости дебиторской задолженности	$365/10,2 = 36$ дней	Дебиторская задолженность оборачивается за 36 дней
Коэффициент оборачиваемости оборотный активов	$5790/6500 = 0,89$	За год оборотные средства совершают менее 1 оборота
Период оборота оборотных средств	$365/0,89 = 410$ дней	Оборотные средства оборачиваются за 410 дней

## Тесты по дисциплине «Финансовый менеджмент»

1. К функции прогнозирования в финансовом менеджменте относятся:

- а) составление текущего финансового плана
- б) перспективный финансовый план
- в) инвестиционная программа
- г) план финансовых мероприятий на месяц

2. К функции организации в финансовом менеджменте относятся:

- а) создание финансовой дирекции
- б) разработка норм, нормативов, инструкций
- в) оперативный финансовый анализ
- г) план финансовых мероприятий на короткий срок

3. К функции контроля в финансовом менеджменте относятся:

- а) сбор финансовой и другой информации
- б) оперативный финансовый анализ
- в) расположение работ всех отделов финансовой дирекции и менеджеров в определенном порядке в соответствии с содержанием процесса конкретного управления

4. К задачам стратегического финансового менеджмента относятся:

- а) рост производительности труда
- б) оптимизация издержек обращения
- в) поиск путей наиболее эффективного накопления капитала
- г) рост предприятия



5. Что является информационной базой финансового менеджмента?

- а) бухгалтерский управленческий учет
- б) бухгалтерский финансовый учет
- в) данные о состоянии финансового рынка

6. Операционный анализ позволяет установить зависимость между:

- а) показателями «издержки – объем производства - прибыль»
- б) показателями «постоянные – переменные – смешанные издержки»
- в) предельными показателями «доход – издержки - выручка».

7. Ключевыми элементами операционного анализа являются:

- а) операционный рычаг
- б) финансовый рычаг
- в) порог рентабельности
- г) запас финансовой прочности
- д) кэш-флоу
- е) управление дебиторской задолженностью

8. Действие операционного рычага проявляется в том, что:

- а) любое изменение выручки от реализации всегда порождает более сильное изменение прибыли
- б) любое изменение издержек всегда порождает более сильное изменение прибыли
- в) изменение валовой маржи ведет к увеличению прибыли



9. Операционный рычаг показывает:

- а) на сколько процентов изменится прибыль при увеличении выручки на 1 %
- б) на сколько процентов изменится прибыль при увеличении валовой маржи на 1 %
- в) на сколько процентов увеличится прибыль при снижении издержек на 1 %

10. Операционный рычаг определяется по формуле:

- а) валовая маржа / прибыль
- б) прибыль / валовая маржа
- в) постоянные затраты + прибыль

11. Валовая маржа определяется по формулам:

- а) постоянные затраты + прибыль
- б) выручка – постоянные затраты
- в) выручка – переменные затраты
- г) переменные затраты + прибыль

12. Арендная плата, коммунальные платежи, налог на имущество относятся к:

- а) переменным затратам
- б) постоянным затратам

13. К переменным затратам относится:

- а) сдельная заработная плата рабочих
- б) повременная заработная плата
- в) затраты на сырье и материалы

14. Операционный рычаг равен 2,5.

Как изменится прибыль при увеличении объема продаж на 10 %?

- а) прибыль увеличится на 25 %
- б) прибыль не изменится
- в) прибыль увеличится на 2,5 %
- г) прибыль увеличится на 12,5 %

15. Действие финансового рычага заключается в том, что:

- а) предприятие, использующее заемные средства, изменяет чистую рентабельность собственных средств и свои дивидендные возможности
- б) использование заемных средств снижает прибыль предприятия

16. Сила воздействия финансового рычага определяется по формуле:

- а)  $(\text{балансовая прибыль} + \text{проценты за кредит, относимые на себестоимость}) / \text{балансовая прибыль}$
- б)  $\text{проценты за кредит, относимые на себестоимость} / \text{балансовая прибыль}$
- в)  $\text{балансовая прибыль} / (\text{балансовая прибыль} + \text{проценты за кредит, относимые на себестоимость})$
- г)  $(\text{балансовая прибыль} + \text{проценты за кредит}) / \text{валовая маржа}$

17. Уровень сопряженного эффекта операционного и финансового рычага определяется по формуле:

- а)  $\text{сила воздействия операционного рычага} \times \text{сила воздействия финансового рычага}$
- б)  $\text{сила воздействия операционного рычага} / \text{сила воздействия финансового рычага}$
- в)  $\text{сила воздействия финансового рычага} / \text{сила воздействия операционного рычага}$



18. Уровень сопряженного эффекта операционного и финансового рычага позволяет ответить на вопрос:

а) на сколько процент изменится чистая прибыль на 1 акцию при изменении прибыли от продаж прибыли на 1%

б) на сколько процент изменится чистая прибыль на 1 акцию при изменении объема продаж на 1%

в) на сколько изменится рентабельность активов при изменении объема продаж на 1%.

19. Порог рентабельности (точка безубыточности) указывает на:

а) долю постоянных затрат в валовой марже;

б) критический объем продаж;

в) долю прибыли в валовой марже.

20. Запас финансовой прочности показывает:

а) во сколько раз изменится чистая прибыль при изменении выручки от реализации на 1 %

б) на сколько фактический выпуск продукции больше или меньше критического

в) степень влияния структуры затрат на чистую прибыль

21. При финансовом лизинге:

а) основные средства, переданные в лизинг, принадлежат лизингодателю

б) основные средства, переданные в лизинг, принадлежат лизингополучателю

в) собственник имущества (предприятия) продает свои основные средства лизингодателю.

22. Фиксированный лизинговый платеж НЕ включает в себя:

а) амортизацию средств, переданных в лизинг

б) стоимость доставки и монтажа основных средств, переданных в лизинг

в) плату за пользование заемными средствами, привлекаемыми для лизинговой операции



[В оглавление](#)

# Электронные тесты

Проверь себя!

## Литература

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: учебное пособие. –М.: Финансы и статистика, 2005
2. Финансовый бизнес-план: учебное пособие под ред. В.М.Попова.-М.: Финансы и статистика, 2001
3. Практикум по финансовому менеджменту: учебно-деловые ситуации, задачи и решения./ под ред. Е.С. Стояновой –М.: Перспектива, 2000
4. Ермасова Н.Б. Финансовый менеджмент: Пособие для сдачи экзамена. – М.:Юрайт-Издат, 2006

[В оглавление](#)