

**НЧОУ ВО «СЕВЕРНЫЙ ИНСТИТУТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

**Студенту 5 курса  
ЗАОЧНОГО отделения  
Направление обучения  
МЕНЕДЖМЕНТ  
ГРУППА СО**

**ОСЕННЯЯ СЕССИЯ СОСТОИТСЯ с 30 октября 2018 г. по 23 ноября 2018 г. (25 дней) ПРОСИМ ВАС до 20 октября 2018 г. СДАТЬ В УЧЕБНУЮ ЧАСТЬ КОНТРОЛЬНЫЕ и КУРСОВЫЕ работы и подготовиться к СДАЧЕ ЗАЧЕТОВ и ЭКЗАМЕНОВ по следующим дисциплинам:**

<b>№</b>	<b>Дисциплина</b>	<b>Форма контроля</b>
1	<b>Финансовый менеджмент</b>	<b>К. р., экзамен</b>
2	<b>Бизнес-планирование</b>	<b>К. р., экзамен</b>
3	<b>Финансовое планирование и бюджетирование</b>	<b>К. р., экзамен</b>
4	<b>Антикризисный менеджмент</b>	<b>КУРС. р., экзамен</b>

**КОНТАКТНЫЙ ТЕЛЕФОН: 65-46-52 с 10 до 18 часов**

**С УВАЖЕНИЕМ к ВАМ**

**=УЧЕБНАЯ ЧАСТЬ ИНСТИТУТА=**

Контрольная работа по дисциплине «Финансовый менеджмент» включает раскрытие теоретического вопроса и практическую часть в виде оценки финансового состояния предприятия. Практическая часть выполняется по данным бухгалтерской отчетности, которую студент выбирает самостоятельно: предприятия, на котором студент работает, либо из сети Интернет. При этом предпочтительно использовать отчетность компаний расположенных в данном регионе.

При выполнении практической части следует использовать специализированные пакеты прикладных программ (например – MS EXCEL).

Контрольная работа состоит из следующих обязательных разделов.

1. Титульный лист.
2. Содержание.
3. Введение.
4. Теоретическая часть.
5. Практическая часть.
6. Заключение.
7. Список использованных источников.
9. Приложения.

1.1 Теоретическая часть контрольной работы:

Вопрос теоретической части работы студент выбирает один из пяти предложенных ниже тем по последней цифре зачетки:

1. Сущность финансового менеджмента, его цели, задачи и функции
2. Основополагающие теории и базовые концепции финансового менеджмента
3. Финансовая политика организации, ее содержание и основные элементы
4. Диагностика риска банкротства компании.
5. Разработка политики управления оборотным капиталом.
6. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия.
7. Финансовый мониторинг стратегического развития предприятия.
8. Стратегия и тактика антикризисного финансового управления.
9. Управление собственным капиталом предприятия.
10. Анализ и оценка эффективности инвестиционных проектов.
11. Политика управления финансовыми рисками.
12. Лизинговые операции в финансовом менеджменте.
13. Управление оборотными активами и стратегия их финансирования.
14. Управление акционерной стоимостью компании.
15. Диагностика банкротства и механизм финансовой стабилизации.
16. Разработка бизнес-плана финансового оздоровления организации.
17. Бюджетирование как инструмент операционного финансового менеджмента.
18. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью как основа обеспечения финансовой устойчивости предприятия.
19. Управление и прогнозирование денежных потоков организации.
20. Концепция цены и теория структуры капитала
21. Планирование инвестиций в рыночных условиях хозяйствования.
22. Политика управления прибылью
23. Расходы, затраты и себестоимость, их сущность, виды, влияние на ценовую политику
24. Обоснование и выбор дивидендной политики компании.

25. Стоимостные методы оценки эффективности финансового менеджмента компании.
26. Планирование прибыли как источника самофинансирования предприятия.
27. Финансовое управление на основе бюджетирования.
28. Управление финансовыми результатами деятельности предприятия на основе маржинального подхода.
29. Финансирование инвестиций в оборотный капитал предприятия.
30. Методы и механизмы обеспечения финансовой устойчивости предприятий.
31. Ценовая политика предприятия, ее влияние на финансовый результат.
32. Стоимостные подходы к управлению имуществом как способ привлечения инвестиций.
33. Политика управления запасами, ее содержание и этапы разработки.
34. Политика управления денежными активами.
35. Политика управления текущими затратами.
36. Финансовое планирование на предприятии
37. Сущность инвестиций, их виды, принципы формирования инвестиционной политики
38. Понятие и эффект финансового рычага. Заемная политика фирмы
39. Сущность финансовых инвестиций, их виды, оценка, способы получения доходов
40. Методы оценки стоимости и доходности финансовых инвестиций
41. Финансовые инвестиции компании и оценка их эффективности
42. Сущность риск-менеджмента, его цели, задачи и функции.
43. Методы оценки и способы снижения финансовых рисков
44. Капитал компании, сущность, виды, принципы формирования и задачи управления
45. Управление структурой капитала. Критерии оптимизации структуры капитала.
46. Концепция цены капитала. Определение стоимости отдельных источников и всего капитала компании.
47. Показатели операционного анализа и его роль в управлении затратами
48. Цели, задачи, принципы оценки бизнеса. Виды стоимости.
49. Подходы и методы оценки бизнеса, их сущность, преимущества и недостатки
50. Методы управления стоимостью предприятия. Модель EVA.  
(Если последняя цифра 1, то можно выбрать одну из тем: 1, 11, 21, 31, 41 если последняя цифра 2, то выбираем одну из тем 2, 12, 22, 32, 42 т.д.)

#### 1.2 Задание по практической части работы

По данным бухгалтерской (финансовой) отчетности коммерческой организации за 2015-2017 г. г. дать оценку финансового состояния предприятия.

1. Провести структурно-динамический анализ активов и пассивов предприятия. Дать предварительную оценку финансового состояния по признакам «хорошего» баланса. Заполнить таблицы 1, 2, 3. Структуру и динамику активов и пассивов представить графически.

2. Дать оценку платежеспособности путем анализа ликвидности баланса и рассчитать относительные показатели платежеспособности. Заполнить таблицы 4, 5.



Прочие оборотные активы										
Итого										

Таблица 3 – Оценка состава, структуры и динамики пассивов

Показатель	31 декабря						Изменение, тыс. руб.		Изменение, темп роста, %	
	2017		2016		2015		2017 - 2016	2016 - 2015	2017/2016*100	2016/2015*100
	тыс. руб	%	тыс. руб	%	тыс. руб	%				
Собственный капитал										
Долгосрочный заемный капитал										
Краткосрочный заемный капитал										
Баланс										

Таблица 4 - Анализ ликвидности баланса на конец года по абсолютным показателям, тыс. руб.

Актив	2017	2016	2015	Пассив	2017	2016	2015	Платежный излишек (+) или дефицит (-)		
								2017	2016	2015
A <sub>1</sub>				П <sub>1</sub>						
A <sub>2</sub>				П <sub>2</sub>						
A <sub>3</sub>				П <sub>3</sub>						
A <sub>4</sub>				П <sub>4</sub>						
Баланс				Баланс						

Таблица 5 - Оценка платежеспособности на конец года по относительным показателям

Показатель	Норматив	2017	2016	2015
1 Наиболее ликвидные активы, тыс. руб.	X			
2 Дебиторская задолженность, тыс. руб.	X			
3 Оборотные активы, тыс. руб.	X			
4 Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	X			
5 Коэффициент абсолютной ликвидности (стр. 1/стр.4)	0,2-0,3			
6 Коэффициент промежуточной ликвидности (стр.1+стр.2)/стр.4)	1 и более			
7 Коэффициент текущей ликвидности (стр.3/стр.4)	1-2			

Таблица 6 – Оценка финансовой устойчивости на конец года по абсолютным показателям

№п/п	Показатель	2017	2016	2015
------	------------	------	------	------

1	Собственный капитал			
2	Внеоборотные активы			
3	Долгосрочные заемные источники			
4	Краткосрочные заемные источники			
5	Собственные оборотные средства (стр.1-стр.2) СОС			
6	Величина собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (СД) (стр.5 + стр.3)			
7	Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ОИ) (стр.6 + стр.4)			
8	Запасы с НДС (ЗЗ)			
9	излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств $\Phi^c$ (СОС – ЗЗ) (стр.5-стр.8)			
10	излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат $\Phi^{cd}$ (СД–ЗЗ) (стр.6-стр.8)			
11	излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов $\Phi^{om}$ (ОИ – ЗЗ) (стр.7-стр.8)			
12	Трехкомпонентный вектор			
	Тип финансовой устойчивости			

Таблица 7 – Оценка финансовой устойчивости на конец года по относительным показателям

Показатель	Обозначение	2017	2016	2015	Норматив
1. Собственные оборотные средства, тыс. руб.	СОС				X
2. Оборотные активы (средства), тыс. руб.	ОА				X
3. Запасы, тыс. руб.	ЗЗ				X
4. Собственный капитал, тыс. руб.	СК				X
5. Валюта баланса, тыс. руб.	ВБ				X
6. Заемный капитал, тыс. руб.	ЗК				X
7. Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	ДО				X
8. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (СОС : ОА)	К <sub>соc</sub>				$\geq 0,1$
9. Обеспеченность материальных запасов собственными средствами (СОС : ЗЗ)	К <sub>омз</sub>				$\geq 0,7$
10. Маневренность собственного капитала (СОС : СК)	К <sub>м</sub>				$\geq 0,3$
11. Коэффициент автономии (СК : ВБ)	К <sub>авт</sub>				$\geq 0,5$
12. Коэффициент финансового рычага (ЗК : СК)	К <sub>фр</sub>				$< 1$
13. Коэффициент финансовой устойчивости (СК +ДО) : ВБ	К <sub>фу</sub>				0,7-0,8

14. Коэффициент финансовой зависимости (ВБ : СК)	Кфз				< 2
15. Коэффициент концентрации заемного капитала (ЗК:ВБ)	Ккзк				< 0,5

Таблица 8 – Оценка деловой активности

Показатель	2017	2016	Изменение (+/-)
1. Выручка, тыс. руб.			
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.			
3. Активы*, тыс.руб.			
4. Оборотные активы*. тыс.руб.			
5. Запасы*, тыс.руб.			
6. Дебиторская задолженность*, тыс.руб.			
7. Кредиторская задолженность*, тыс. руб.			
8. Денежные средства*, тыс. руб.			
9. Собственный капитал*, тыс. руб.			
10. Коэффициент оборачиваемости активов, руб./руб. (стр.1/стр.3)			
11. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, (стр. 1 / стр. 4)			
12. Коэффициент оборачиваемости запасов (стр. 2 / стр. 5)			
13. Коэффициент оборачиваемости денежных средств (стр. 1 / стр. 8)			
14. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (стр. 1 / стр. 6)			
15. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (стр. 1 / стр. 9)			
16. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (стр. 1 / стр. 7)			
17. Период оборота текущих активов, дней (360/стр.11)			
18. Период оборота запасов, дней (360/стр.12)			
19. Период оборота дебиторской задолженности, дней (360/стр.14)			
20. Период оборота денежных средств (360/стр.13)			
21. Период оборота кредиторской задолженности, дней (360/стр.16)			
22. Длительность операционного цикла (стр. 19 + стр. 18 + стр. 20)			
23. Длительность финансового цикла (стр. 22 – стр. 21)			

\*Средняя величина за год

Таблица 9 – Оценка рентабельности

№ п/п	Показатель	2017	2016	Изменение
1	Выручка, тыс. руб.			
2	Активы*, тыс.руб.			
3	Собственный капитал*, тыс. руб.			
4	Прибыль чистая, тыс. руб.			
5	Рентабельность продаж (Rпр) (стр. 4 / стр.1)			
6	Рентабельность активов(Ra) (стр. 4 / стр.2)			
7	Рентабельность собственного капитала(Rск) (стр. 4 / стр.3)			
8	Коэффициент оборачиваемости активов, (стр. 1 / стр.2)			
9	Коэффициент финансовой зависимости (стр. 2 / стр.3)			
10	Влияние факторов на изменение Ra:			
	- влияние рентабельности продаж			
	- влияние коэффициента оборачиваемости			
	- совокупное влияние			
11	Влияние факторов на изменение Rск:			
	- влияние рентабельности продаж			
	- влияние коэффициента оборачиваемости			
	- влияние коэффициента финансовой зависимости			
	- совокупное влияние			

Таблица 10 – Оценка делового риска

№ п/п	Показатель	2017	2016	Изменение
1	Выручка, тыс. руб.			
2	Постоянные затраты, тыс. руб.			
3	Переменные затраты, тыс. руб.			
4	Прибыль от продаж (стр. 1 - стр. 2 - стр. 3), тыс. руб.			
5	Маржинальная прибыль (стр. 1 - стр. 3), тыс. руб.			
6	Коэффициент маржинальной прибыли (стр. 5 / стр. 1)			
7	Выручка пороговая (стр. 2 / стр. 6), тыс. руб.			
8	Запас финансовой прочности (стр. 1 - стр. 7), тыс. руб.			
9	Запас финансовой прочности, %			
10	Операционный рычаг (стр.5/стр.4)			

Таблица 11 – Анализ финансового риска

Показатель	2017	2015	Изменение
Прибыль от обычной деятельности (Пч) (с.2400 Ф2)			
Прибыль до налогообложения ( Пдно), (с.2300 Ф2)			
Проценты к уплате (ПУ) (с.2330 Ф2)			



Прибыль до уплаты процентов и налогов (Пднопу=Пдно+ПУ),			
Налог на прибыль (НП=1-ЧП/Пдно)			
Заемные средства (ЗС) (с.1400+с.1500)			
Собственные средства (СС) (с.1300)			
Капитал компании (К=СС+ЗС)			
Экономическая рентабельность (ЭР=Пднопу/К)			
Средняя расчетная ставка процента по кредитам за анализируемый период, (СРСП=ПУ/ЗС)			
Плечо рычага (ЗС/СС)			
Дифференциал (ЭР-СРСП)			
Эффект финансового рычага ЭФР= (1-НП)*( ЭР-СРСП)* ЗС/СС			
Рентабельность собственных средств (РСС=ЧП/СС)			
Рентабельность собственных средств $RCC = (1 - НП) \times \text{ЭР} + \text{ЭФР}$			

Таблица 12 - Оценка риска банкротства на конец года

Наименование показателя	2017	2016	Норма показателя
1 Коэффициент текущей ликвидности			Не менее 2
2 Коэффициент обеспеченности собственными средствами			Не менее 0,1
3 Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности предприятия			Не менее 1,0

Таблица 13 –Оценка риска банкротства по двухфакторной модели Альтмана

Показатель	2017
К <sub>ТЛ</sub>	
К <sub>КЗК</sub> (ЗК/ВБ)	
$Z = -0,3877 - 1,0736 k(ТЛ) + 0,579 k(КЗК)$	

Таблица 14 – Анализ риска банкротства по пятифакторной модели Альтмана

Показатель	2017
$k1 = \text{Пдо н/обл} : A^*$	
$k2 = B : A^*$	
$k3 = СК : ЗК$	

$k_4 = \text{ЧП} : A^*$	
$k_5 = \text{СОС} : A^*$	
$Z = 3.3 k_1 + 1.0 k_2 + 0.6 k_3 + 1.4 k_4 + 1.2 k_5$	

\*Средняя величина за год

Вопросы к экзамену по дисциплине «Финансовый менеджмент» для студентов 4 курса СПО, СО

1. Финансовый менеджмент как научная дисциплина.
2. Сущность и организация финансового менеджмента на предприятии.
3. Функции и задачи финансового менеджмента.
4. Цели финансового менеджмента.
5. Базовые концепции финансового менеджмента.
6. Банкротство и финансовая реструктуризация.
7. Бухгалтерская отчетность - информационная база финансового менеджмента.
8. Виды процентных ставок.
9. Денежные потоки и показатели их оценки.
10. Денежный поток по видам деятельности.
11. Диверсификация и риск портфеля ценных бумаг.
12. Дивидендная политика и факторы, определяющие ее выбор.
13. Информационное обеспечение деятельности финансового менеджера.
14. Источники финансирования предприятий.
15. Количественные методы в оценке финансовых рисков.
16. Концепция цены капитала.
17. Критерии оценки инвестиционных проектов.
18. Международные аспекты финансового менеджмента.
19. Методы анализа финансово-хозяйственной деятельности.
20. Методы оценки финансовых рисков.
21. Модели оценки рисков активов на рынке капитала.
22. Операционный и денежный цикл предприятия.
23. Организационно-правовые формы ведения бизнеса.
24. Основные методы и правила управления финансовыми рисками
25. Оценка эффекта операционного леввериджа. Порог рентабельности. Запас финансовой прочности.
26. Показатели деловой активности предприятия.
27. Показатели рентабельности предприятия.
28. Показатели финансовой устойчивости предприятия.
29. Понятие и основные элементы оборотного капитала.
30. Понятие и эффект финансового рычага. Заемная политика фирмы.
31. Принципы построения финансовой отчетности.
32. Принципы разработки бюджета капиталовложений.
33. Риски инвестиционных проектов, методы их оценки.
34. Содержание основных форм финансовой отчетности.
35. Способы снижения финансового риска.
36. Средневзвешенная и предельная цена капитала.
37. Стоимость основных источников капитала.
38. Сущность финансового планирования на предприятии
39. Управление дебиторской задолженностью.
40. Управление денежными средствами и ликвидностью.
41. Управление оборотным капиталом.
42. Управление товарными запасами.
43. Фактор времени и его учет в финансовых операциях.

44. Финансовая политика и рост фирмы.
45. Финансовые риски. Виды, сущность и способы снижения.
46. Формула Дюпона и особенности ее использования в финансовом анализе.

Преподаватель – В.А. Микитюк

## Темы контрольных работ по дисциплине «Бизнес-планирование»

### **Тема 1**

1. Дайте определение «бизнес-плана».
2. Назовите основные типы бизнес-планов.
3. Охарактеризуйте основные этапы бизнес-планирования.
4. Назовите основные цели бизнес-планирования.
5. В чём суть ретроспективного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия?
6. Назовите специалистов, принимающих участие в процессе бизнес-планирования.
7. Охарактеризуйте содержание разделов бизнес-плана.

### **Тема 2**

1. Охарактеризуйте понятие маркетинговой среды организации.
2. Назовите методы анализа маркетинговой макро- и микросреды.
3. Назовите методы оценки конкурентоспособности организации.
4. Назовите классификацию маркетинговых стратегий.
5. Охарактеризуйте алгоритм разработки основных разделов маркетингового плана.
6. Охарактеризуйте процесс бюджетирования маркетинговой деятельности организации.
7. Перечислите маркетинговые тактики.

### **Тема 3**

1. Назовите принципы организационного проектирования.
2. Охарактеризуйте типы организационных структур управления.
3. Назовите достоинства и недостатки адаптивных структур управления.
4. Назовите достоинства и недостатки бюрократических структур управления.
5. Для чего необходимо распределение полномочий?
6. Какая цель построения матрицы ответственности?
7. Охарактеризуйте организацию управления человеческими ресурсами.

### **Тема 4**

1. Дайте определение «конкурентоспособности продукции».
2. Назовите способы обеспечения конкурентоспособности продукции.
3. Перечислите стратегии развития продукта.
4. Что такое жизненный цикл продукта?
5. Каким образом обеспечивается сбалансированность портфеля продуктов?
6. Назовите методы ценообразования.
7. Охарактеризуйте характеристики продукта, описываемые в бизнес-плане.

### **Тема 5**

1. Перечислите основные документы финансового плана.
2. Каково предназначение плана (прогноза) прибылей и убытков?
3. Каково предназначение плана (прогноза) движения денежных средств?

4. Каково предназначение плана (прогноза) балансов?
5. Назовите основные элементы финансового планирования.
6. Какие показатели используются для анализа финансового состояния?
7. Назовите основные цели составления финансового плана.

### **Тема 6**

1. Охарактеризуйте инвестиционный менеджмент как часть инновационного менеджмента.
2. Опишите процесс принятия решения о целесообразности инвестиционного проекта.
3. Охарактеризуйте понятия дисконт-функции и дисконт-фактора.
4. Что такое ставка дисконтирования?
5. Перечислите основные дисконтированные критерии оценки эффективности проектов.
6. Охарактеризуйте технологию принятия инвестиционных и управленческих решений на основе оценки индекса рентабельности инвестиций и внутренней нормы доходности инвестиций.
7. Порядок и методика составления инвестиционного бизнес-плана.

### **Тема 7**

1. Назовите основные цели презентации бизнес-планов.
2. Перечислите традиционные вопросы инвесторов.
3. Опишите алгоритм процесса разработки презентации.
4. Охарактеризуйте рациональный план выступления при презентации бизнес-плана.
5. Типичные ошибки презентации, их следствия и способы предупреждения.

### **Тема 8**

1. Назовите структуру модулей системы *Project Expert*.
2. Охарактеризуйте этапы моделирования бизнес-проекта в системе *Project Expert*.
3. Назовите основные элементы описания экономического окружения в системе *Project Expert*.
4. Охарактеризуйте описание инвестиционной деятельности предприятия в системе *Project Expert*.
5. Что включается в описание операционной деятельности организации в системе *Project Expert*?
6. Какие виды анализа можно провести с помощью системы *Project Expert*?
7. Охарактеризуйте сущность статистического анализа с использованием метода Монте-Карло.

## Перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Бизнес-планирование»

1. Бизнес-план предприятия: понятие, структура, особенности составления.
  2. Планирование и распределение прибыли на предприятии.
  3. Стратегический план предприятия: понятие, виды, отличия от бизнес-плана.
  4. Методические вопросы планирования.
  5. Планирование производственной мощности предприятия.
  6. Оперативное финансовое планирование на предприятии.
  7. Организационный план предприятия как часть бизнес-плана и стратегического плана.
  8. Оперативно-производственное планирование в условиях массового производства.
  9. Программа производства и реализации продукции.
  10. Основы стратегического планирования на предприятии. Согласование стратегического и тактических планов.
  11. Финансовое планирование на предприятии: понятие, структура планов и их согласование.
  12. Ответственность за организацию системы внутрифирменного планирования.
  13. Проблема согласованности функциональных планов предприятия.
  14. Оперативно-производственное планирование в условиях серийного производства.
  15. Материально-техническое обеспечение производства.
  16. Ценообразование фирмы: понятие, виды (методы) и особенности их применения.
- Ценовая политика и её отражение в стратегическом и бизнес-плане.
17. Оперативно-производственное планирование в условиях единичного производства.
  18. Основные понятия и послышки внутрифирменного планирования.
  19. Временной горизонт планирования: понятие, виды планов и их особенности.
  20. Прогнозирование как этап внутрифирменного планирования.
  21. Маркетинговый план предприятия: понятие, структура, этапы и особенности построения.
  22. Повторяющиеся и уникальные планы фирмы: их сравнительный анализ.
  23. Цикличность внутрифирменного планирования.
  24. Товарный ассортимент компании: понятие, основные характеристики. Задачи ассортиментного планирования.
  25. Взаимосвязь менеджмента и маркетинга в планировании на предприятии.
  26. Информационные системы поддержки внутрифирменного планирования. Программа создания информационной системы.
  27. Организация внутрифирменного планирования и оценка её эффективности.
  28. Реорганизация системы внутрифирменного планирования.
  29. Кадровое планирование. План по персоналу.
  30. Факторы, оказывающие влияние на организацию процесса планирования.
  31. Уровни внутрифирменного планирования. Виды планов каждого уровня.
  32. Специфика внутрифирменного планирования в рыночных условиях.

## Методические указания по выполнению контрольной работы по дисциплине «Финансовое планирование и бюджетирование»

В соответствии с учебным планом студенты выполняют контрольную работу, включающую:

1. составление бюджета (задание 1) – для всех вариантов,
2. задание по одному из предложенных вариантов:

Начальная буква фамилии студента	Номер варианта задания
<b>Л, Ф, Д, В, Р, Ц, Е</b>	<b>1</b>
<b>К, У, Э, О, Щ, Х, Б</b>	<b>2</b>
<b>Ж, Н, М, И, Ю, З, Т</b>	<b>3</b>
<b>А, С, Ш, Г, Ч, Я, П</b>	<b>4</b>

### *Задание 1. Разработайте операционный и финансовый бюджеты предприятия*

Мебельная фабрика изготавливает столы и шкафы, используя два вида материалов – ДСП и сосну. Столы изготавливает цех 1, шкафы - цех 2. В будущем году предполагаемая цена реализации стола – 300 руб. за ед., шкафа – 600 руб. за ед. Отделом маркетинга представлен следующий поквартальный прогноз сбыта (см. табл. 1). Для упрощения предположим, что НДС не начисляется.

**Табл. 1. Бюджет продаж (руб.)**

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 2009 г.
<b>1. Запланированные продажи, ед.</b>					
1.1. Столы	100	200	100	200	600
1.2. Шкафы	200	300	200	300	1000
<b>2. Отпускные цены (без НДС и акцизов) за единицу, руб./ед.</b>					
2.1. Столы	300	300	300	300	
2.2. Шкафы	600	600	600	600	
<b>3. Запланированные продажи, руб.</b>					
3.1. Столы	...	...	30000	60000	180000
3.2. Шкафы	...	...	120000	180000	600000
3.3. Итого продажи (без НДС и акцизов)	...	...	<b>150000</b>	<b>240000</b>	<b>780000</b>

На основании анализа предыдущей деятельности установлено, что **70%** от запланированного объема продаж оплачивается в течение текущего периода (в том же квартале), **30%** - в следующем периоде. Потери по безнадежным долгам отсутствуют.

**Табл. 2. График поступлений денежных средств от продаж (руб.)**

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 2009 г.
1. Остаток дебиторской задолженности на начало периода	0	...	...	...	0
2. Поступления от продаж каждого месяца					



<b>1</b>	...	...			...
<b>2</b>		...	...		...
<b>3</b>			...	...	...
<b>4</b>				...	...
3. Всего поступлений	105000	213000	177000	213000	708000
4. Дебиторская задолженность на конец периода	...	...	...	...	...

Для предприятия предполагается, что наиболее оптимальной является величина запаса готовой продукции в размере 20% от объема продаж следующего квартала. Запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода. Запас на конец 4-го квартала определен в размере: по столам - 20 шт., шкафам - 30 шт.

**Табл. 3. Производственный бюджет в натуральных единицах**

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 2009 г.
<b>1. Плановый объем продаж, ед.</b>					
1.1. Столы	...	...	...	...	...
1.2. Шкафы	...	...	...	...	...
<b>2. Плановые остатки готовой продукции на конец периода, ед.</b>					
2.1. Столы	...	...	...	20	...
2.2. Шкафы	...	...	...	30	...
<b>3. Остатки готовой продукции на начало периода, ед.</b>					
3.1. Столы	0	...	...	...	...
3.2. Шкафы	0	...	...	...	...
<b>4. Объем выпуска готовой продукции, ед.</b>					
4.1. Столы	...	...	...	...	...
4.2. Шкафы	...	...	...	...	...

Расход материалов на единицу продукции показан в табл. 4. Умножая количество единиц изделий, подлежащих изготовлению, на норму расхода сырья и материалов на единицу изделия, мы получаем общую потребность в материалах (см. табл. 5).

В свою очередь, произведение полученной величины на стоимость единицы материала (ДСП 10 руб., сосна 20 руб.) дает нам сумму прямых затрат на материалы.

**Табл. 4. Норма расхода основных материалов на единицу продукции**

Наименование	Вид продукции	
	Столы	Шкафы
ДСП	2	3
Сосна	1	2

**Табл. 5. Бюджет прямых затрат на материалы**

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 2009 г.
<b>1. Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению (ед.)</b>					
1.1. Столы	...	...	...	...	...
1.2. Шкафы	...	...	...	...	...
<b>2. Потребности в материалах для производства готовой продукции, м</b>					
<b>2.1. Столы</b>					
ДСП	280	360	240	360	1240
Сосна	140	180	120	180	620
<b>2.2. Шкафы</b>					
ДСП	780	840	660	810	3090
Сосна	520	560	440	540	2060
<b>2.3. Итого ДСП</b>	...	...	...	...	...
<b>2.4. Итого Сосна</b>	...	...	...	...	...
<b>3. Цена за м, руб.</b>					
3.1. ДСП	10	10	10	10	10
3.2. Сосна	20	20	20	20	20
<b>4. Прямые затраты на материалы, руб.</b>					
<b>4.1. Столы</b>					
ДСП	2800	3600	2400	3600	12400
Сосна	2800	3600	2400	3600	12400
Итого материалы по столам	...	...	...	...	...
<b>4.2. Шкафы</b>					
ДСП	7800	8400	6600	8100	30900
Сосна	10400	11200	8800	10800	41200
Итого материалы по шкафам	...	...	...	...	...
<b>4.3. Всего материалы</b>	...	...	...	...	...

Запасы материалов на конец периода составляют 20% от потребности в материалах следующего месяца. Запас материалов на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода. Желаемый запас на конец 4 квартала определен в следующем объеме: по ДСП - в размере 212 м., по сосне - в размере 132 м.

**Табл. 6. Бюджет закупок материалов (в натуральном и стоимостном выражении)**

*I. Закупки материалов (в натуральном выражении)*

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 2009 г.
---------------------------------	---	---	---	---	------------------

<b>1. Потребности в материалах для производства готовой продукции, м</b>					
1.1. ДСП	...	...	...	...	...
1.2. Сосна	...	...	...	...	...
<b>2. Запас материалов на конец периода, м</b>					
2.1. ДСП	...	...	...	<b>212</b>	...
2.2. Сосна	...	...	...	<b>132</b>	...
<b>3. Запас материалов на начало периода, м</b>					
3.1. ДСП	0	...	...	...	...
3.2. Сосна	0	...	...	...	...
<b>4. Объем закупок материалов, м</b>					
4.1. ДСП	...	...	...	...	...
4.2. Сосна	...	...	...	...	...

**II. Закупки материалов (руб.)**

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 2009 г.
<b>5. Прямые затраты на материалы</b>					
5.1. ДСП	...	...	...	...	...
5.2. Сосна	...	...	...	...	...
5.3. Всего	...	...	...	...	...
<b>6. Запас материалов на конец периода</b>					
6.1. ДСП	...	...	...	...	...
6.2. Сосна	...	...	...	...	...
6.3. Всего	5360	4040	5220	4760	19380
<b>7. Запас материалов на начало периода</b>	0	...	...	...	...
<b>8. Сумма затрат на закупку материалов</b>	...	...	...	...	...

Все платежи будут осуществляться по принципу: 50% приобретенных материалов оплачиваются в текущем периоде. Остальные 50% - в следующем периоде.

**Табл. 7. График оплаты приобретенных материалов (руб.)**

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 2009 г.
1. Остаток кредиторской задолженности за материалы на начало периода	0	...	...	...	0
2. Выплаты по закупкам прямых материалов каждого месяца					
1	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...
3	...	...	...	...	...
4	...	...	...	...	...
3. Итого денежных выплат	14580	27320	23430	23510	88840
4. Кредиторская задолженность на конец периода	...	...	...	...	...

Предположим, что для изготовления одного стола требуется 5 человеко-часов, одного шкафа – 10 человеко-часов. Стоимость 1 человеко-часа составляет 20 руб. Для упрощения будем также предполагать, что задолженность по зарплате отсутствует (она выплачивается в периоде начисления), ЕСН на зарплату не начисляется.

**Табл. 8. Бюджет прямых затрат на оплату труда**

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 2009 г.
1. Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению (ед.)					
1.1. Столы	...	...	...	...	...
1.2. Шкафы	...	...	...	...	...
2. Общие затраты рабочего времени, ч					
2.1. Столы	700	900	600	900	3100
2.2. Шкафы	2600	2800	2200	2700	10300
2.3. Итого	3300	3700	2800	3600	13400
3. Почасовая ставка, руб.	20	20	20	20	
4. Прямые затраты на оплату труда, руб.					
4.1. Столы	...	...	12000	18000	62000
4.2. Шкафы	...	...	44000	54000	206000
4.3. Итого	...	...	56000	72000	268000

Данный бюджет составлен исходя из планируемого фонда времени труда основных производственных рабочих. Переменная часть расходов по каждому цеху рассчитывается исходя из ставок начисления за каждый час использования труда основных производственных рабочих (указано в табл. 9). В связи с вводом в эксплуатацию оборудования в 1-м квартале (см. табл. 16 «Инвестиционный бюджет») начисляются амортизационные отчисления в цехах № 1 и № 2. Для упрощения будем полагать, что оплата общепроизводственных расходов осуществляется в периоде начисления. ЕСН на зарплату не начисляется.

**Табл. 9. Бюджет общепроизводственных расходов**

*Цех 1 ☺*

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 2009 г.
1. Запланированные прямые затраты труда (час)	...	...	...	...	...
2. Переменные накладные расходы, руб.	...	...	12000	18000	62000
в том числе:					
2.1. Вспомогательные материалы (ставка 1 руб./час)	700	900	600	900	3100
2.2. Заработная плата вспомогательных рабочих (ставка 10 руб./час)	7000	9000	6000	9000	31000
2.3. Ремонт (ставка 5 руб. час)	3500	4500	3000	4500	15500
2.4. Двигательная электроэнергия (ставка 4 руб. / час)	2800	3600	2400	3600	12400

3. Постоянные накладные расходы, руб.	1300	1500	1500	1500	5800
в том числе:					
3.1. Амортизационные отчисления оборудования цеха	400	600	600	600	2200
3.2. Страхование имущества	100	100	100	100	400
3.3. Заработная плата контролеров, мастеров, начальников цехов	300	300	300	300	1200
3.4. Электроэнергия на освещение	300	300	300	300	1200
3.5. Ремонт цеха	200	200	200	200	800
4. Итого накладные расходы начисленные (цех 1), руб.	...	...	13500	19500	67800
5. Итого ставка накладных расходов по цеху 1 (руб./час)	...	...	22,50	21,67	

## Цех 2 ●

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 2009 г.
1. Запланированные прямые затраты труда (час)	...	...	...	...	...
2. Переменные накладные расходы, руб.	...	...	44000	54000	206000
в том числе:					
2.1. Вспомогательные материалы (ставка 1 руб./час)	2600	2800	2200	2700	10300
2.2. Заработная плата вспомогательных рабочих (ставка 10 руб./час)	26000	28000	22000	27000	103000
2.3. Ремонт (ставка 5 руб. час)	13000	14000	11000	13500	51500
2.4. Двигательная электроэнергия (ставка 4 руб. / час)	10400	11200	8800	10800	41200
3. Постоянные накладные расходы, руб.	2700	3100	3100	3100	12000
в том числе:					
3.1. Амортизационные отчисления оборудования цеха	...	...	...	...	...
3.2. Страхование имущества	800	800	800	800	3200
3.3. Заработная плата контролеров, мастеров, начальников цехов	600	600	600	600	2400
3.4. Электроэнергия на освещение	300	300	300	300	1200
3.5. Ремонт цеха	200	200	200	200	800
4. Итого накладные расходы начисленные (цех 2), руб.	...	...	47100	57100	218000
5. Итого ставка накладных расходов по цеху 2 (руб./час)	...	...	21,41	21,15	

## В целом по предприятию (руб.)

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 2009 г.
-----------------------	---	---	---	---	---------------

1. Переменные накладные расходы	...	...	56000	72000	268000
2. Постоянные накладные расходы	...	...	4600	4600	17800
3. Итого накладные расходы начисленные	...	...	60600	76600	285800
4. Итого выплата денежных средств*	...	...	58800	74800	279200

\* Амортизация не вызывает реального оттока денежных средств, поэтому вычитается из общего объема общепроизводственных расходов

В соответствии с учетной политикой рассматриваемого предприятия применяется метод учета и калькулирования полной производственной себестоимости (в себестоимость готовой продукции включаются как прямые, так и накладные расходы).

**Табл. 10. Расчет себестоимости единицы готовой продукции (руб.)**

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 2009 г.
<b>1. Стоимость единицы затрат</b>					
1.1. ДСП	10	10	10	10	
1.2. Сосна	20	20	20	20	
1.3. Рабочее время	20	20	20	20	
1.4. Накладные расходы:					
по Столам	22	22	23	22	
по Шкафам	21	21	21	21	
<b>2. Затраты (Стол)</b>					
2.1. ДСП (2 м)	...	...	20	20	80
2.2. Сосна (1 м)	...	...	20	20	80
2.3. Рабочее время (5 ч)	...	...	100	100	400
2.4. Накладные расходы* (5 ч)	109	108	113	108	438
2.5. Итого затраты	...	...	<b>253</b>	<b>248</b>	998
<b>3. Затраты (Шкафы)</b>					
3.1. ДСП (3 м)	...	...	30	30	120
3.2. Сосна (2 м)	...	...	40	40	160
3.3. Рабочее время (10 ч)	...	...	200	200	800
3.4. Накладные расходы* (10 ч)	210	211	214	211	847
3.5. Итого затраты	...	...	<b>484</b>	<b>481</b>	1927

\* Округлено до целых

Запас готовой продукции на конец периода составляет 20% от продаж следующего месяца. Остатки незавершенного производства отсутствуют. Запасы материалов на конец периода составляют 20% от потребности в материалах следующего месяца. Стоимость единицы запасов материалов составляет 10 руб. (ДСП) и 20 руб. (Сосна).

**Табл. 11. Бюджет производственных запасов**

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 2009 г.
<b>1. Запасы готовой продукции, ед.</b>					
1.1. Столы	40	...	...	...	
1.2. Шкафы	60	...	...	...	
	...	...	...	...	

<b>2. Стоимость единицы, руб.</b>					
2.1. Столы					
2.2. Шкафы	...	...	...	...	
<b>3. Запас готовой продукции, руб.*</b>					
3.1. Столы	9971	4967	10100	4967	
3.2. Шкафы	28823	19243	29045	14444	
3.3. Итого	38795	24210	...	...	
<b>4. Запас материалов, м</b>					
4.1. ДСП	240	...	...	...	
4.2. Сосна	148	...	...	...	
<b>5. Стоимость единицы, руб.</b>					
5.1. ДСП	10	10	10	10	
5.2. Сосна	20	20	20	20	
<b>6. Запас материалов, руб.</b>					
6.1. ДСП	2400	...	...	...	
6.2. Сосна	2960	...	...	...	
6.3. Итого	5360	...	...	...	

\* Результаты расчета в Excel, округлено до целых

**Табл. 12. Себестоимость реализованной продукции (руб.)**

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 2009 г
1. Запасы готовой продукции на начало периода	0	38795	...	...	102149
2. Прямые затраты на материалы	23800	26800	20200	26100	96900
3. Прямые затраты на оплату труда	66000	74000	56000	72000	268000
4. Общепроизводственные расходы	70000	78600	60600	76600	285800
5. Себестоимость произведенной продукции	...	...	...	...	...
6. Запасы готовой продукции на конец периода	38795	24210	...	...	121561
7. Себестоимость реализованной продукции	...	...	...	...	...

Разработаем бюджет коммерческих расходов, исходя из следующей информации. Ставки переменных затрат на рубль продаж за период составляют: премиальные выплаты – 1,5%, комиссионные торговым агентам – 1,5%. Затраты на рекламу в периоде – 400 руб.; зарплата персоналу – 1000 руб. Для упрощения предположим, что оплата коммерческих расходов осуществляется в периоде начисления, ЕСН на зарплату не начисляется.

**Табл. 13. Бюджет коммерческих расходов**

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 2009 г.
1. Запланированные продажи, руб.	...	...	...	...	...
2. Ставки переменных коммерческих расходов на рубль продаж (%)					
2.1. Премиальные	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	

2.2. Комиссионные торговым агентам	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	
2.3. Итого переменные коммерческие расходы, руб.	...	...	...	...	...
3. Планируемые постоянные коммерческие расходы, в том числе:	...	...	...	...	...
3.1. Реклама и продвижение товара	400	400	400	400	1600
3.2. Зарплата сбытового персонала (оклад)	1000	1000	1000	1000	4000
4. Итого коммерческие расходы начисленные	...	...	...	...	...
5. К выплате по коммерческим расходам	5900	8600	5900	8600	29000

В сумму выплат денежных средств по управленческим расходам не включены амортизационные отчисления. Все управленческие расходы оплачиваются в том же периоде, в котором они были осуществлены. ЕСН на зарплату не начисляется.

**Табл. 14. Бюджет управленческих расходов (руб.)**

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 2009 г.
1. Зарплата управленческого и прочего общезаводского персонала	3000	3000	3000	3000	12000
2. Амортизация	100	150	150	150	550
3. Командировочные расходы	200	200	200	200	800
4. Аренда	300	300	300	300	1200
5. Канцелярские расходы	100	100	100	100	400
6. Налоги, относимые на расходы (на имущество)	829	787	744	701	3060
7. Связь	200	200	200	200	800
8. Прочие	400	400	400	400	1600
9. Итого управленческие расходы начисленные	5129	5137	5094	5051	20410
10. Итого управленческие расходы уплаченные	...	...	4944	4901	19860

Покупка оборудования (см. табл. 16 "Инвестиционный бюджет") в 1-м месяце 1-го квартала финансируется за счет кредита в размере 100 тыс. руб., который будет погашаться, начиная со 2-го квартала по 12 тыс. руб. ежеквартально (проценты по кредиту начисляются по простой ставке 12% годовых на остаток задолженности)

**Табл. 15. Сводный бюджет доходов и расходов (по форме № 2)**

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 2009 г.
<b>1. Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>					
1.1. Выручка (нетто) от продажи продукции (за минусом НДС, акцизов и аналогичных платежей)	...	...	150000	240000	780000
1.2. Себестоимость реализованной продукции	...	...	121864	194434	631289
1.3. Валовая прибыль	...	...	28136	45566	148711
1.4. Коммерческие расходы	...	...	5900	8600	29000
1.5. Управленческие расходы	...	...	5094	5051	20410
1.6. Прибыль (убыток) от продаж	...	...	17142	31915	99301
<b>2. Прочие доходы и расходы</b>					
2.1. Проценты к получению	0	0	0	0	0



2.2. Проценты к уплате	...	...	2520	2160	10560
2.3. Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0
2.4. Прочие операционные доходы (поступления от продажи основных средств и пр.)	0	0	0	0	0
2.5. Прочие операционные расходы	0	0	0	0	0
2.6. Внереализационные доходы (активы, полученные безвозмездно, курсовые разницы и пр.)	0	0	0	0	0
2.7. Внереализационные расходы (курсовые разницы и пр.)	0	0	0	0	0
<b>3. Прибыль (убыток) до налогообложения</b> (строки 1.6+2.1-2.2+2.3.+2.4.-2.5+2.6-2.7)	...	...	14622	29755	88741
4. Отложенные активы	0	0	0	0	0
5. Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0	0
6. Налог на прибыль (ставка 20%)	...	...	2924	5951	17748
<b>7. Чистая прибыль</b>	...	...	11698	23804	...
8. Дивиденды	0	0	0	0	0
<b>9. Нераспределенная прибыль за период (строки 7 – 8)</b>	...	...	11698	23804	70993
<b>10. Нераспределенная прибыль нарастающим итогом с начала года</b>	...	...	...	...	...

**Табл. 15 (а). Расчет процентов по кредиту**

Наименование / период (месяц)	1	2	3	Всего I квартал
Остаток кредита на начало периода	100000	100000	100000	100000
Начисленные проценты (12% год.)	1000	1000	1000	3000
Погашение основной суммы кредита	0	0	0	0
Остаток кредита на конец периода	100000	100000	100000	100000
Наименование / период (месяц)	4	5	6	Всего II квартал
Остаток кредита на начало периода	100000	96000	92000	100000
Начисленные проценты (12% год.)	1000	960	920	2880
Погашение основной суммы кредита	4000	4000	4000	12000
Остаток кредита на конец периода	96000	92000	88000	88000
Наименование / период (месяц)	7	8	9	Всего III квартал
Остаток кредита на начало периода	88000	84000	80000	88000
Начисленные проценты (12% год.)	880	840	800	2520
Погашение основной суммы кредита	4000	4000	4000	12000

Остаток кредита на конец периода	84000	80000	76000	76000
<b>Наименование / период (месяц)</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>Всего IV квартал</b>
Остаток кредита на начало периода	76000	72000	68000	76000
Начисленные проценты (12% год.)	760	720	680	2160
Погашение основной суммы кредита	4000	4000	4000	12000
Остаток кредита на конец периода	72000	68000	64000	64000

Предприятие планирует в 1-м месяце 1-го квартала приобрести производственное оборудование для цеха № 1 стоимостью 12 тыс. руб., – производственное оборудование для цеха № 2 стоимостью 24 тыс. руб. и офисное оборудование стоимостью 3 тыс. руб. (Приобретенное оборудование вводится в эксплуатацию в периоде приобретения, начисление амортизационных отчислений начинается в 1-го числа месяца, следующего за месяцем приобретения оборудования). Амортизация всех основных средств начисляется линейным способом

**Табл. 16. Инвестиционный бюджет (руб.)**

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 2009 г.
<b><i>1. Приобретение внеоборотных активов (без НДС)</i></b>					
<b>1. Оборудование А (для цеха № 1)</b>					
1.1. Балансовая стоимость	12000	12000	12000	12000	12000
1.2. Амортизационные отчисления (срок использования - 5 лет)	...	...	...	...	...
1.3. Остаточная стоимость	...	...	...	...	...
<b>2. Оборудование В (для цеха № 2)</b>					
2.1. Балансовая стоимость	24000	24000	24000	24000	24000
2.2. Амортизационные отчисления (срок использования - 5 лет)	800	1200	1200	1200	4400
2.3. Остаточная стоимость	23200	22000	20800	19600	19600
<b>3. Оборудование С (для офиса)</b>					
3.1. Балансовая стоимость	3000	3000	3000	3000	3000
3.2. Амортизационные отчисления (срок использования - 5 лет)	100	150	150	150	550
3.3. Остаточная стоимость	2900	2750	2600	2450	2450
<b>4. Итого приобретение внеоборотных активов и СМР:</b>					
4.1. Балансовая стоимость	...	...	39000	39000	39000
4.2. Амортизационные отчисления	...	...	1950	1950	7150

4.3. Остаточная стоимость	...	...	31850	318500
<b>II. Реализация внеоборотных активов (без НДС)</b>	0	0	0	0

Разработаем бюджет движения денежных средств, исходя из следующих условий: остаток денежных средств на начало периода планирования равен 0. Покупка оборудования в 1-м месяце 1-го квартала финансируется за счет кредита в размере 100 тыс. руб., который будет погашаться, начиная со 2-го квартала по 12 тыс. руб. ежеквартально (проценты по кредиту начисляются по простой ставке 12% годовых и выплачиваются в том же периоде). Оборудование А, В и С (см. табл. 16 "Инвестиционный бюджет") оплачивается в периоде приобретения. Уставный капитал формируется в 1-ом квартале в размере 10 тыс. руб.

**Табл. 17. Бюджет движения денежных средств (руб.)**

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 2009 г.
<b>1. Остаток Cash на начало периода</b>	0	...	10231	20713	0
<b>2. Приток денежных средств</b>					
<b>Раздел I. Операционная деятельность:</b>					
2.1. Выручка от реализации продукции (без НДС, акцизов и таможенных пошлин)	...	...	177000	213000	708000
2.2. Авансы, полученные от покупателей и заказчиков	0	0	0	0	0
<b>2.3. Итого по разделу I.</b>	...	...	<b>177000</b>	<b>213000</b>	708000
<b>Раздел II. Инвестиционная деятельность:</b>					
2.4. Выручка от реализации внеоборотных активов (без НДС)	0	0	0	0	0
2.5. Внереализационные доходы	0	0	0	0	0
<b>2.6. Итого по разделу II.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0
<b>Раздел III. Финансовая деятельность:</b>					
2.7. Увеличение уставного капитала	10000	0	0	0	10000
2.8. Привлечение кредитов	100000	0	0	0	100000
2.9. Эмиссия облигаций	0	0	0	0	0
<b>2.10. Итого по разделу III.</b>	<b>110000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	110000
<b>2.11. Итого приток (разд. I+II+III)</b>	...	...	<b>177000</b>	<b>213000</b>	818000
<b>3. Отток денежных средств</b>					
<b>Раздел I. Операционная деятельность</b>					
3.1. Оплата сырья и материалов	...	...	23430	23510	88840
3.2. Прямая заработная плата	...	...	56000	72000	268000
3.3. Общепроизводственные расходы	...	...	58800	74800	279200
3.4. Коммерческие расходы	...	...	5900	8600	29000
3.5. Управленческие расходы	...	...	4944	4901	19860

3.6. Уплата налогов (на прибыль)	2993	...	2924	5951	17748
3.7. Уплата процентов	3000	...	2520	2160	10560
<b>3.8. Итого по разделу I.</b>	<b>166302</b>	...	<b>154518</b>	<b>191922</b>	713208
<b>Раздел II. Инвестиционная деятельность</b>					
3.9. Приобретение внеоборотных активов	...	0	0	0	...
3.10. Долгосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0
<b>3.15. Итого по разделу II.</b>	...	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	...
<b>Раздел III. Финансовая деятельность</b>					
3.11. Погашение кредитов	0	...	12000	12000	36000
3.12. Краткосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0
3.13. Выплата дивидендов	0	0	0	0	0
<b>3.14. Итого по разделу III.</b>	<b>0</b>	...	<b>12000</b>	<b>12000</b>	36000
<b>3.15. Итого отток (разд. I + II + III)</b>	...	...	<b>166518</b>	<b>203922</b>	788208
<b>4. Остаток Cash на конец периода</b>	...	...	<b>20713</b>	<b>29792</b>	29792
<b>Справочно:</b>					
<b>5. Сальдо по операционной деятельности</b>					
<b>6. Сальдо по инвестиционной деятельности</b>					
<b>7. Сальдо по финансовой деятельности</b>					
<b>8. Изменение Cash</b>					
<b>9. Свободный денежный поток (FCF)</b>					

Разработаем прогноз баланса исходя из следующих условий: уставный капитал сформирован в I-м квартале (10 тыс. руб.) и не изменяется в течение года.

**Табл. 18. Прогноз баланса (руб.)**

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 2009 г.
<b>АКТИВЫ</b>					
<b>Раздел I. Внеоборотные активы</b>					
1.1. Балансовая стоимость внеоборотных активов	...	...	39000	39000	39000
1.2. Начисленный износ	...	...	5200	7150	7150
1.3. Остаточная стоимость внеоборотных активов	...	...	33800	31850	31850

1.4. Незавершенные капитальные вложения	0	0	0	0	0
1.5. Долгосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0
1.6. Итого по разделу I.	...	...	<b>33800</b>	<b>31850</b>	31850
<b>Раздел II. Оборотные активы</b>					
2.1. Запасы сырья и материалов (прямые)	...	...	5220	4760	4760
2.2. Незавершенная продукция	0	0	0	0	0
2.3. Готовая продукция	...	...	39145	19411	19411
2.4. Дебиторская задолженность покупателей	...	...	45000	72000	72000
2.5. Авансы поставщикам за материалы	0	0	0	0	0
2.6. Векселя к получению	0	0	0	0	0
2.7. Краткосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0
2.8. Денежные средства	...	...	20713	29792	29792
2.9. Итого по разделу II	...	...	<b>110079</b>	<b>125963</b>	125963
<b>2.10. Итого активов</b>	...	...	<b>143879</b>	<b>157813</b>	157813
<b>ПАССИВЫ</b>					
<b>Раздел III. Источники собственных средств</b>					
3.1. Уставный капитал	10000	10000	10000	10000	10000
3.2. Резервный капитал	0	0	0	0	0
3.3. Нераспределенная прибыль	...	...	47189	70993	70993
3.4. Итого по разделу III.	...	...	<b>57189</b>	<b>80993</b>	80993
<b>Раздел IV. Долгосрочные обязательства</b>	...	...	<b>76000</b>	<b>64000</b>	64000
<b>Раздел V. Краткосрочные обязательства</b>					
5.1. Кредиторская задолженность за материалы	...	...	10690	12820	12820
5.2. Задолженность перед поставщиками оборудования	0	0	0	0	0
5.3. Задолженность по налогам	0	0	0	0	0
5.4. Задолженность по оплате труда	0	0	0	0	0
5.5. Авансы полученные	0	0	0	0	0
5.6. Краткосрочные кредиты	0	0	0	0	0
5.7. Итого по разделу V.	...	...	<b>10690</b>	<b>12820</b>	12820
<b>5.8. Итого пассивов</b>	<b>136552</b>	...	<b>143879</b>	<b>157813</b>	157813

### Вариант 1

Используя данные задания 1, составьте сводный бюджет доходов и расходов в управленческом формате (табл. 19). Подготовьте аналитическую записку для руководства предприятия, содержащей комментарии к ключевым показателям прибыли. Как Вам кажется, имеет ли достоинства управленческий формат по сравнению с форматом РСБУ (табл. 15)?

Таблица 19. Сводный бюджет доходов и расходов (управленческий формат)

№	Наименование показателя	1	2	3	4	2009
---	-------------------------	---	---	---	---	------

1.	(+) Чистая выручка от реализации продукции ( <i>Sal</i> )					
2.	(-) Себестоимость реализованной продукции ( <i>COGS</i> ), не включая амортизацию					
3.	(=) Валовая прибыль ( <i>GP</i> )					
4.	(-) Коммерческие и управленческие расходы ( <i>SG&amp;A</i> ), не вкл. амортизацию					
5.	(-) Амортизация ( <i>DA</i> )					
6.	(=) Операционная прибыль ( <i>OP</i> )					
7.	(+) Прочие доходы ( <i>OI</i> )					
8.	(-) Прочие расходы ( <i>OE</i> )					
9.	(=) Прибыль до вычета процентов и налогов ( <i>EBIT</i> )					
10.	(+) Процентные доходы и дивиденды ( <i>FI</i> )					
11.	(-) Проценты к уплате ( <i>I</i> )					
12.	(=) Прибыль до налогообложения ( <i>EBT</i> )					
13.	(-) Налог на прибыль ( <i>tax</i> )					
14.	(=) Чистая прибыль ( <i>NP</i> )					
15.	(-) Дивиденды по привилегированным акциям ( <i>Div<sub>PS</sub></i> )					
16.	(=) Прибыль к распределению ( <i>EAC</i> )					
17.	(-) Дивиденды по обыкновенным акциям ( <i>Div</i> )					
18.	(=) Нераспределенная прибыль ( <i>RE</i> )					

## Вариант 2

Используя данные задания 1, рассчитайте финансовые коэффициенты бюджетных показателей деятельности предприятия в 2009 г. (табл. 20). Подготовьте аналитическую записку для руководства предприятия, в которой вы прокомментируете значение и динамику коэффициентов. Как Вам кажется, они являются приемлемыми для утверждения бюджета?

Табл. 20. Финансовые коэффициенты

Наименование / период	1	2	3	4
<b>Ликвидность</b>				
1. Коэффициент текущей ликвидности ( $CR = CA/CL$ )				
2. Чистый оборотный капитал ( <i>NWC</i> )				
<b>Рентабельность</b>				
3. Маржа чистой прибыли ( $NPM = NP/Sal$ )				
4. Рентабельность собственного капитала ( $ROE = NP/E$ )				

5. Рентабельность активов ( $ROA = NP/A$ )				
6. Рентабельность чистых активов ( $RONA = NOPAT/NA$ )				
<b>Структура капитала</b>				
7. Коэффициент автономии ( $E/A$ )				
8. Финансовый рычаг ( $D/E$ )				
9. Уровень финансового рычага ( $DFL$ )				
<b>Деловая активность</b>				
10. Коэффициент оборачиваемости активов ( $TAT=Sal/A$ )				
11. Период оборота запасов ( $DSI$ )				
12. Период оборота дебиторской задолженности ( $DSO$ )				
13. Период оборота кредиторской задолженности ( $DPO$ )				
14. Финансовый цикл ( $CCC=DSI+DSO-DPO$ )				
<b>Свободный денежный поток</b>				
15. Операционный денежный поток (OCF)				
16. Изменение рабочего капитала ( $\Delta WCR$ )				
17. Изменение внеоборотных активов ( $\Delta NFA$ )				
18. Свободный денежный поток (FCF)				

### Вариант 3

Используя данные задания 1, составьте сводный бюджет доходов и расходов в формате маржинальной прибыли (табл. 21). Почему прибыль до налогообложения имеет разные значения (сравните соответствующие строки в табл. 15 и 21)? Вследствие неблагоприятных макроэкономических условий руководство предприятия обеспокоено возможным двукратным снижением спроса на продукцию. Подготовьте аналитическую записку для руководства предприятия, в которой вы обоснуете запас финансовой прочности по каждому изделию, степень влияния структуры себестоимости на величину прибыли (ЕБИТ).

**Таблица 21. Сводный бюджет доходов и расходов (формат маржинальной прибыли)**

Наименование / период	1	2	3	4	2009 г.
1. Объем продаж (ед.) всего, в т.ч.					
Стол					
Шкафы					
2. Выручка (нетто) от продаж ( $Sal$ )					
Стол					
Шкафы					
3. Переменные затраты (прямые материалы и заработная плата, переменная часть накладных и коммерческих расходов, изменение остатков), $VC$					
Стол					
Шкафы					
4. Маржинальная прибыль ( $MP$ )					
Стол					
Шкафы					
5. Постоянные затраты (управленческие расходы, постоянная часть накладных и коммерческих расходов, прочие расходы), $FC$					
6. Прибыль до вычета процентов и налогов ( $EBIT$ )					
7. Проценты (дивиденды) к получению ( $FI$ )					

8. Проценты к уплате ( <i>I</i> )					
9. Прибыль до налогообложения ( <i>EBT</i> )					
10. Налог на прибыль ( <i>tax</i> )					
11. Чистая прибыль ( <i>NP</i> )					
<b>Расчет коэффициентов</b>					
12. Рентабельность ( <i>MP/Sal</i> ), %					
- Стола					
- Шкафа					
13. Уровень операционного рычага ( <i>DOL</i> )					
14. Точка безубыточности ( <i>BEP</i> )					
- общая					
- для Стола					
- для Шкафа					

### Вариант 4

Используя данные задания 1, проведите план-факт анализ производственных затрат по Столам по результатам I квартала 2009 г. Имеются следующие показатели фактического исполнения бюджета за I квартал:

Показатель	Факт	Бюджет	Отклонения
1. Объем производства, ед.	120	100	...
2. Прямые материалы, руб.:			
- ДСП	(20 руб. за 1 м)	...	...
- Сосна	(25 руб. за 1 м)	...	...
3. Прямая зарплата, руб.	(10 руб. за 1 ч/час)	...	...
4. Накладные расходы, руб.:	(=бюджет)	...	...
- Переменные			
- Постоянные	(=бюджет)	...	...
5. Итого затраты, руб.	...	...	...

**Общее отклонение =** \_\_\_\_\_

**Отклонение по цене =** \_\_\_\_\_

**Отклонение в объеме =** \_\_\_\_\_

Подготовьте аналитическую записку для руководства предприятия, в которой необходимо ответить на следующие вопросы и обосновать ваши комментарии к ним:

1) Должны ли бюджетные данные базироваться на том, что предлагалось сделать, или на том, что фактически делается?

2) Правильно ли, что чем меньше предприятие выпускает изделий (столов и шкафов), тем более благоприятными будут для него отклонения?

3) Стоит ли проводить исследование всех выявленных отклонений? По каким показателям рассматриваемого предприятия следует проводить исследования отклонений?



## Темы курсовых работ по дисциплине «Антикризисный менеджмент»

1. Государственное регулирование отношений несостоятельности: виды, организация.
2. Финансовое состояние предприятий и АКУ на разных фазах экономического цикла.
3. Особенности кризисных процессов на стадиях жизненного цикла фирмы — эксплорента, пациента, виолента, коммутанта, леталента.
4. Государственная финансовая помощь предприятиям: механизм, результативность.
5. Кредиторы: виды, представительство интересов, реестр требований, порядок и очередность удовлетворения требований.
6. Арбитражные управляющие: квалификационные требования, права и обязанности, вознаграждение, ответственность.
7. План внешнего управления и меры по восстановлению платежеспособности должника.
8. Организация продажи части имущества или всего бизнеса.
9. Конкурсное производство: цели, особенности.
10. Особенности банкротства финансовых организаций.
11. Сравнительный анализ законодательства о банкротстве за рубежом (США, Англия, Германия, Франция, Китай).
12. Финансовый анализ и диагностика вероятности банкротства предприятия
13. Реструктуризация бизнеса в ходе антикризисного управления.
14. Антикризисная маркетинговая политика: особенности, средства.
15. Логистика в системе АКУ.
16. Основные задачи финансового менеджмента в неплатежеспособной организации.
17. Антикризисная инвестиционная политика на предприятии-должнике.
18. Инновационный потенциал и возможности антикризисного реинжиниринга.
19. Организационно-производственный менеджмент на неплатежном предприятии.
20. Антикризисное управление персоналом.

## Вопросы к экзамену по дисциплине «Антикризисный менеджмент»

1. Основные положения антикризисного управления
2. Понятие АКУ: сущность, проблематика.
3. Рынок и отношения кредита между должником и кредитором.
4. Понятие экономического кризиса: сущность, причины, проявления.
5. Банкротство как метод структурной реорганизации экономики.
6. Государственное регулирование отношений несостоятельности: виды, организация.
7. Саморегулирование на рынке банкротств.
8. Макроэкономические факторы кризиса на предприятиях.
9. Количественные оценки убыточных предприятий в РФ и за рубежом.
10. Финансовое состояние предприятий и АКУ в фазе экономического кризиса
11. Финансовое состояние предприятий и АКУ в других фазах экономического цикла.
12. Особенности кризисных процессов на стадии жизненного цикла фирмы-эксплорента.
13. Особенности кризисных процессов на стадии жизненного цикла фирмы-пациента.
14. Особенности кризисных процессов на стадии жизненного цикла фирмы-виолента.
15. Особенности кризисных процессов на стадии жизненного цикла фирмы-коммутанта.
16. Особенности кризисных процессов на стадии жизненного цикла фирмы-леталента.
17. Предупреждение банкротства. Досудебная санация: цель основные формы.
18. Государственная финансовая помощь предприятиям: механизм, результативность.
19. Понятие несостоятельности (банкротства) должника: определение, признаки, размеры.
20. Кредиторы: виды, представительство интересов, реестр требований, порядок и очередность удовлетворения требований
21. Арбитражные управляющие: квалификационные требования, права и обязанности, вознаграждение, ответственность.
22. Арбитражный суд: разбирательство дел о банкротстве.
23. Наблюдение: цели, особенности.
24. Права и обязанности временного управляющего.
25. Установление размера требований кредиторов. Представительство интересов кредиторов.
26. Финансовое оздоровление: цели, особенности.
27. Функции должника.
28. Административный управляющий: права и обязанности.
29. План финансового оздоровления и график погашения задолженности.
30. Внешнее управление: цели, особенности.
31. Права и обязанности внешнего управляющего.
32. План внешнего управления: структура, сроки представления.
33. Меры по восстановлению платежеспособности должника.
34. Организация продажи части имущества или всего бизнеса.
35. Конкурсное производство: цели, особенности.
36. Полномочия конкурсного управляющего.
37. Очередность и порядок удовлетворения требований кредиторов в ходе конкурсного производства.
38. Процедура ликвидации предприятий.

39. Определение затрат, связанных с ликвидацией.
40. Расчет ликвидационной стоимости предприятия.
41. Мировое соглашение: цель, особенности.
42. Упрощенные процедуры банкротства.
43. Особенности несостоятельности (банкротства) кредитных организаций.
44. Особенности несостоятельности (банкротства) страховых организаций.
45. Особенности банкротства других категорий должников.
46. Сравнительный анализ законодательства о банкротстве за рубежом (США, Англия, Германия, Франция, Китай).
47. Финансовый анализ и стадии неплатежеспособности предприятия.
48. Российская диагностика вероятности банкротства: основные показатели ФСФО.
49. Зарубежная диагностика вероятности банкротства: основные показатели Альтмана, Бивера.
50. Определение признаков фиктивного или преднамеренного банкротства.
51. Информационная база и основные методы проведения финансового анализа.
52. Разработка стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса.
53. Определение конкурентных преимуществ предприятия. Исследование рыночной информации. ЖЦТ.
54. Антикризисная маркетинговая политика: особенности, средства.
55. Организация продвижения товара. Логистика в системе АКУ.
56. Маркетинговые коммуникации с потребителями.
57. Реструктуризация бизнеса.
58. Возможности функциональных стратегий управления: производственное планирование, TQM, реинжиниринг, НИОКР.
59. Основные задачи финансового менеджмента в неплатежеспособной организации.
60. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью. Реструктуризация долговых обязательств.
61. Антикризисная инвестиционная политика.
62. Инновационный потенциал и возможности антикризисного реинжиниринга.
63. Антикризисное управление персоналом.
64. Подготовка руководящих кадров. Формирование команды.