


Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)

**Департамент корпоративных финансов  
и корпоративного управления**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по развитию  
образовательных программ

  
\_\_\_\_\_  
16.10. 2019 г. Е.А. Каменева

**Древинг С.Р.**

## **КРАТКОСРОЧНАЯ ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА**

### **Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры  
«Финансовый менеджмент и рынок капиталов»

*Рекомендовано Ученым советом Финансово-экономического факультета,  
Протокол № 39 от 15.10.2019 г.*

*Одобрено Советом учебно-научного департамента корпоративных финансов  
и корпоративного управления  
протокол № 27 от 25.09.2019 г.*

Москва 2019

Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)

**Департамент корпоративных финансов  
и корпоративного управления**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по развитию  
образовательных программ

\_\_\_\_\_  
16.10.2019 г. Е.А. Каменева

**Древинг С.Р.**

**КРАТКОСРОЧНАЯ ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры  
«Финансовый менеджмент и рынок капиталов»

*Рекомендовано Ученым советом Финансово-экономического факультета,  
Протокол № 39 от 15.10.2019 г.*

*Одобрено Советом учебно-научного департамента корпоративных финансов  
и корпоративного управления  
протокол № 27 от 25.09.2019 г.*

Москва 2019

**УДК336.02(073)**  
**ББК 65.291.9-18**  
**Д73**

**Рецензент:** И.Я. Лукасевич, д.э.н., профессор департамента корпоративных финансов и корпоративного управления

**Древинг С.Р.**

**Краткосрочная финансовая политика:** Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Финансовый менеджмент и рынок капиталов». - М.: Финансовый университет, департамент корпоративных финансов и корпоративного управления, 2019. — 47 с.

В рабочей программе дисциплины представлены цели и задачи дисциплины, тематический план изучения дисциплины, содержание тем дисциплины, учебно-методическое обеспечение.

*Учебное издание*

**Древинг Светлана Робертовна**

**Краткосрочная финансовая политика**

**Рабочая программа дисциплины**

Компьютерный набор, верстка: Древинг С.Р.  
Формат 60х90/16 Гарнитура *Times New Roman*  
Усл. п.л. 2,6. Изд. № -2019.

© С.Р. Древинг, 2019  
© Финансовый университет, 2019

## Содержание

1. Наименование дисциплины.....	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся .....	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	7
5.1. Содержание дисциплины.....	7
5.2 Учебно-тематический план .....	12
5.3. Содержание семинаров, практических занятий .....	13
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	14
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы .....	14
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю ...	16
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	27
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	42
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины .....	45
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	45
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем .....	46
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения: .....	46
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: .....	47
11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	47
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	47

## 1. Наименование дисциплины

Краткосрочная финансовая политика

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции <sup>1</sup>	Результаты обучения (владения <sup>2</sup> , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ДКН-3	Способность использовать навыки экспресс-диагностики и развернутого анализа различных источников финансовой информации для обоснования управленческих решений	1. Грамотно применяет методы экспресс-диагностики развернутого анализа внутренних и внешних источников финансовой информации для обоснования управленческих решений	<i>Знать</i> методы анализа внутренних и внешних источников финансовой информации для обоснования управленческих решений. <i>Уметь</i> анализировать и интерпретировать финансовую, управленческую отчетность, данные годовых отчетов компаний, использовать полученные результаты для принятия эффективных управленческих решений; использовать современное программное обеспечение и экономико-математические методы в процессе обоснования и реализации финансовых управленческих решений, а также для оценки их эффективности.
ПКН-3	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учетом факторов риска и в условиях неопределенности	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.	<i>Знать</i> содержание, цели, задачи и принципы разработки краткосрочной финансовой политики организации; инструменты и методы построения краткосрочной финансовой политики; <i>Уметь</i> применять теоретические подходы к оценке эффективности деятельности, осуществлять принятие инвестиционных и финансовых решений в рамках краткосрочной финансовой политики с учетом оценки риска и доходности.
		2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по	<i>Знать</i> основные понятия, категории и инструменты количественного и качественного анализа направлений краткосрочной финансовой политики компании. <i>Уметь</i> оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости

<sup>1</sup> Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

<sup>2</sup> Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

		совершенствованию их деятельности.	компаний.
		3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.	<i>Знать</i> современные финансовые модели для диагностики и выявления негативных факторов отдельных направлений финансовой политики компаний; <i>Уметь</i> выявлять финансовые проблемы в компании.
		4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.	<i>Знать</i> концептуальные подходы к формированию эффективной политики управления оборотным капиталом, источники и формы краткосрочного финансирования, современные инструменты оптимизации затрат, порядок разработки ценовой стратегии и тактики организации. <i>Уметь</i> обосновывать эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений с использованием современного аналитического аппарата, учитывающего фактор неопределенности деловой среды; проводить оценку зависимости компании от источников финансирования, возможности финансирования в кризисный период с учетом действующих ковенант.
		5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.	<i>Знать</i> принципы построения, механизмы расчета и интерпретацию показателей (индикаторов) эффективности реализуемой краткосрочной финансовой политики, оказывающих непосредственное влияние на рост стоимости компании; <i>Уметь</i> осуществлять расчет показателей (индикаторов) эффективности реализуемой краткосрочной финансовой политики,
ПKN-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.	<i>Знать</i> организационно-методические аспекты процесса формирования финансовой политики организации. <i>Уметь</i> разрабатывать финансовую структуру, обосновывать бюджетную модель компании.
		2. Анализирует качество управления организацией.	<i>Знать</i> механизм построения внутренних экономических отношений в компании с учетом взаимодействия интересов стейкхолдеров в процессе создания стоимости компании; влияние качества корпоративного

	значимость, обеспечивать их реализацию.		управления на рост стоимости компании. <i>Уметь</i> оценивать качество корпоративного управления в рамках реализации задач формирования механизмов устойчивого развития компании в процессе согласования параметров стратегии и финансовой политики компании, гармонизации интересов акционеров и всех стейкхолдеров.
		3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.	<i>Знать</i> теоретические подходы к разработке управленческих решений с учетом социальной значимости и ответственности как нефинансовых факторов повышения стоимости. <i>Уметь</i> учитывать при формировании системы управления стоимостью компании, ориентированной на гармоничное сочетание интересов ее финансовых и нефинансовых стейкхолдеров.
		4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.	<i>Знать</i> принципы и инструменты создания стоимости для акционеров и стейкхолдеров компании; методы финансового обоснования выбора альтернатив компании на основе критерия создания стоимости для акционеров и стейкхолдеров. <i>Уметь</i> использовать современное программное обеспечение и экономико-математические методы в процессе обоснования и реализации финансовых управленческих решений, а также для оценки их эффективности.

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Краткосрочная финансовая политика» относится к модулю дисциплин по выбору, углубляющих освоение программы магистратуры «Финансовый менеджмент и рынок капиталов» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся**

Очная форма обучения / Заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 4/5 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>3/108</b>	<b>108</b>
<b><i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i></b>	<b><i>30/16</i></b>	<b><i>30/16</i></b>
Лекции	10/4	10/4
Семинары, практические занятия	20/12	20/12
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b><i>78/92</i></b>	<b><i>78/92</i></b>
Вид текущего контроля	контрольная работа	контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

**5.1. Содержание дисциплины**

**Тема 1. Краткосрочная финансовая политика в системе стратегического управления компанией**

Финансовая стратегия и тактика предприятия: их содержание, цели и основные направления; взаимосвязь и взаимозависимость. Сущность, виды и содержание финансовой политики организации. Цели, задачи и направления формирования краткосрочной финансовой политики. Интеграция финансовой политики в систему стратегического и тактического финансового планирования компании. Организационно-методические аспекты процесса формирования финансовой политики организации. Этапы разработки финансовой политики организации.

Эффективность краткосрочной финансовой политики, ее соответствие критериям устойчивого роста. Информационное обеспечение краткосрочной финансовой политики. Особенности формирования краткосрочной финансовой политики в условиях нестабильной экономической среды.

**Тема 2. Управление краткосрочными источниками финансирования**



Источники и формы краткосрочного финансирования. Оценка зависимости компании от источников финансирования, возможности финансирования в кризисный период, анализ действующих ковенант.

Политика формирования источников финансирования оборотного капитала. Сочетание долгосрочного и краткосрочного финансирования оборотных активов. Выбор источников и оптимизация структуры финансирования. Политика финансирования оборотного капитала: идеальная, консервативная, агрессивная, компромиссная. Оценка уровня достаточности финансовых ресурсов для обеспечения операционной деятельности предприятия. Алгоритм расчета величины чистого оборотного капитала.

Прибыль как собственный источник краткосрочного финансирования. Роль заемных средств в финансировании текущей деятельности предприятия. Прогнозирование объема и состава кредиторской задолженности. Методы определения стоимости источников краткосрочного финансирования (кредиторской задолженности, краткосрочного банковского кредита). Пределы безопасного заимствования. Операционный и финансовый рычаг.

Управление кредиторской задолженностью. Виды кредиторской задолженности и факторы, определяющие ее уровень. Методы управления кредиторской задолженностью.

### **Тема 3. Политика управления оборотным капиталом**

Концептуальные подходы к формированию эффективной политики управления оборотным капиталом. Факторы, определяющие текущую потребность в оборотном капитале. Содержание процедур в системе управления оборотным капиталом: нахождение оптимальной (для увеличения стоимости бизнеса) величины чистого оборотного капитала, оптимизация структуры оборотных активов, оптимизация структуры краткосрочных обязательств (источников финансирования). Расчет показателей оптимального объема денежных средств для обеспечения текущей деятельности и выполнения обязательств, оптимального размера и условий предоставления товарного кредита, оптимального размера запасов, закупок с учетом принятой

в компании политики хеджирования (подбора «безопасных» источников финансирования операционных активов), политики компании в управлении запасами, факторов, определяющих допустимый уровень дебиторской задолженности. Моделирование элементов оборотного капитала на базе концепций управления оборотным капиталом на основе баланса, длительности оборота. Взаимосвязь денежного цикла и уровня чистого оборотного капитала. Типы политики управления оборотным капиталом. Политика управления текущими активами. Политика финансирования оборотных активов. Этапы разработки политики управления использованием оборотным капиталом. Показатели эффективности использования оборотного капитала. Формирование прозрачной системы отчетности, позволяющей отслеживать ключевые показатели эффективности управления оборотным капиталом, визуализировать полученные данные и выявлять факторы отклонений от целевых значений. Оценка влияния управленческих решений на оборотный капитал.

#### **Тема 4. Политика управления текущими издержками и ценовая политика организации**

Значение планирования затрат в современных условиях. Классификация затрат организации. Переменные и постоянные издержки, принципы операционного анализа. Использование метода операционного анализа при определении оптимальной величины себестоимости продукции. Цели, задачи операционного (CVP) анализа в управлении текущими издержками. Управление финансовым результатом компании на основе «CVP-анализа». Расчет основных показателей «CVP-анализа»: маржинальный доход, точка безубыточности, запас финансовой прочности, операционный левверидж. Практические аспекты принятия финансовых решений на основе «CVP-анализа». Анализ операционной деятельности по показателям отчета о финансовых результатах: «валовая прибыль - EBITDA-EBIT-чистая прибыль».

Методы дифференциации издержек обращения: метод максимальной и минимальной точек, графический (статистический) метод, метод наименьших

квадратов. Взаимодействие финансового и операционного рычагов и оценка совокупного риска. Пути снижения совокупного риска.

Затратный и ценностной подходы к ценообразованию. Оценка издержек производства как базы установления цен на продукцию и услуги. Ценовая политика: постановка проблемы, определение цели и выбор модели ценовой политики. Структура рынка и возможности ценовой политики. Факторы, определяющие чувствительность покупателей к уровням цен. Разработка ценовой стратегии и тактики организации. Ценовая политика в условиях инфляции. Управление портфелем продукции.

### **Тема 5. Управление денежными средствами**

Денежные средства и их эквиваленты. Классификация денежных потоков. Понятие свободного денежного потока. Этапы разработки и реализации политики управления денежными средствами. Факторы, влияющие на формирование денежных потоков предприятия.

Анализ денежных потоков средств. Анализ динамики объема и структуры формирования положительного и отрицательного денежного оборота. Понятие «качества чистого денежного потока» и расчет его уровня. Показатели оценки равномерности и синхронности формирования положительного и отрицательного денежных потоков предприятия по отдельным интервалам времени. Кэш-пулинг как современный инструмент управления денежными средствами, позволяющий сконцентрировать ликвидность и оптимизировать процентные доходы для группы компаний и/или в рамках различных счетов.

Направления и методы оптимизации денежных средств предприятия: эффективное размещение временно свободных денежных средств, сокращение расходов на внешнее финансирование путем эффективного управления внутригрупповой ликвидностью, повышение прозрачности денежных потоков и контроля над ними, оптимизация источников и условий привлечения финансирования, сокращение расходов на покрытие кассовых разрывов, повышение точности прогнозирования денежных потоков, оперативная оценка

и контроль факторов, воздействующих на ликвидность. Зарубежный и российский рынки услуг по управлению денежными средствами корпораций.

Оценка эффективности внутреннего контроля, обеспечивающего соблюдение политик и процедур, связанных с повышением эффективности управления денежными средствами. Анализ факторов, воздействующих на ликвидность компании.

## **Тема 6. Краткосрочное финансовое планирование и бюджетирование**

Текущее и оперативное финансовое планирование: сущность, цель, задачи, этапы. Методы финансового планирования. Роль и место краткосрочного финансового плана в системе финансовых планов организации.

Система бюджетирования как совокупность элементов: структура бюджетов, процедура формирования, согласования и утверждения бюджетов и контроль за их фактическим исполнением, нормативная база (нормы, нормативы, лимиты), типовые процедуры и механизмы принятия управленческих решений. Бюджетная модель производственного предприятия. Операционные бюджеты и их место в разработке бюджета доходов и расходов (прибыли). Планирование прибыли: постановка и достижение целей. Бюджет движения денежных средств. Прогнозный баланс - завершающий этап в процессе составления бюджетов предприятия, его место в обеспечении финансовой устойчивости и оценке финансового состояния предприятия.

Основные требования к организации процесса бюджетирования: формирование Положения о финансовой структуре; разработка регламента - методического обеспечения бюджетного процесса; организация бюджетного комитета; разграничение полномочий и ответственности структурных подразделений; выстраивание приоритетов в финансах; установление жесткой финансовой дисциплины.

Отражение в стратегии развития IT ландшафта компании совершенствования процессов финансового планирования и бюджетирования.

## 5.2 Учебно-тематический план

Очная форма обучения / Заочная форма обучения

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемо сти
		Всего	Аудиторная работа				Самостоя тельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практическ ие занятия	Занятия в интерак тивных формах		
1.	Краткосрочная финансовая политика в системе стратегического управления компанией	15/15	3/1	1/-	2/1	1/-	12/14	тестирова ние, диспут
2.	Управление краткосрочными источниками финансирования	19/19	6/3	2/1	4/2	3/1	13/16	опрос, тестирова ние, диспут
3.	Политика управления оборотным капиталом	20/20	6/4	2/1	4/3	3/2	14/16	опрос, диспут
4.	Политика управления текущими издержками и ценовая политика организации	19/19	6/3	2/1	4/2	3/1	13/16	тестирова ние, диспут
5.	Управление денежными средствами	18/18	5/2	1/-	4/2	3/2	13/16	опрос, тестирова ние, диспут
6.	Краткосрочное финансовое планирование и бюджетирование	17/17	4/3	2/1	2/2	3/2	13/14	тестирова ние коллоквиум
	В целом по дисциплине	108 /108	30/16	10/4	20/12	16 / 8	78/92	Согласно учебному плану: контрольна я работа
	Итого в %					53/50		

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
1. Краткосрочная финансовая политика в системе стратегического управления компанией	1. Целевая направленность краткосрочной финансовой политики. 2. Взаимосвязь долгосрочной и краткосрочной финансовой политики предприятия. 3. Роль краткосрочного финансового планирования в управлении предприятием. 4. Стратегические и тактические аспекты финансовой политики предприятия. 5. Механизм формирования краткосрочной финансовой политики. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1, 3, 7, 9, 11, 13; из раздела 9: 3, 4, 6, 7, 8, 11.	Обсуждение дискуссионных проблем, выступления, решение тестов и задач
2. Управление краткосрочными источниками финансирования	1. Гибкая и ограничительная финансовая политика краткосрочного финансирования. 2. Факторы, влияющие на выбор политики краткосрочного финансирования. 3. Текущие финансовые потребности и оперативное управление их финансированием. Планирование потребности и выбор источников финансирования оборотных средств. 4. Управление краткосрочной кредиторской задолженностью предприятия. Рекомендуемые источники из раздела 8: 3, 5, 7, 9, 11, 13; из раздела 9: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11.	Участие в групповой дискуссии, решение тестов и задач, презентация индивидуального задания по исследованию структуры краткосрочными источниками финансирования российских компаний
3. Политика управления оборотным капиталом	1. Цели и задачи управления оборотными активами предприятия. 2. Управление денежными средствами и их эквивалентами. 3. Управление краткосрочной дебиторской задолженностью. Меры, способствующие реализации кредитной политики. 4. Управление ликвидностью текущих активов предприятия. 5. Формирование прозрачной системы отчетности, позволяющей отслеживать ключевые показатели эффективности управления оборотным капиталом, визуализировать полученные данные и выявлять факторы отклонений от целевых значений. 6. Оценка влияния управленческих решений на оборотный капитал. Рекомендуемые источники из раздела 8: 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13; из раздела 9: 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11.	Участие в групповой дискуссии, решение тестов и задач, презентация индивидуального задания по исследованию политики управления оборотным капиталом российских компаний
4. Политика управления	1. Издержки компании: сущность, классификация, методы распределения, влияние структуры издержек на	Участие в групповой

текущими издержками и ценовая политика организации	<p>прибыль.</p> <p>2. Операционный анализ и определение оптимальной величины и структуры себестоимости продукции предприятия.</p> <p>3. Затратный и ценностной подходы к ценообразованию. Оценка издержек производства как базы установления цен на продукцию и услуги.</p> <p>4. Ценовая политика: постановка проблемы, определение цели и выбор модели ценовой политики.</p> <p>5. Управление портфелем продукции.</p> <p>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1, 2, 6, 8, 10, 13, 14; из раздела 9: 3, 4, 5, 6, 7, 8.</p>	дискуссии, решение тестов, задач, кейсов
5. Управление денежными средствами	<p>1. Понятие, классификация, принципы и методы управления денежными потоками.</p> <p>2. Формирование политики управления денежными потоками.</p> <p>3. Особенности оптимизации денежных потоков.</p> <p>4. Прогнозирование и планирование денежных потоков компании. Денежные потоки в оценке стоимости компании.</p> <p>Рекомендуемые источники из раздела 8: 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 13; из раздела 9: 1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11.</p>	Участие в групповой дискуссии, решение кейсов
6. Краткосрочное финансовое планирование и бюджетирование	<p>1. Бюджеты, их виды и роль в краткосрочном планировании.</p> <p>2. Особенности формирования текущего финансового плана (бюджета) в современных условиях.</p> <p>3. Система функциональных бюджетов, их внутренняя взаимосвязь.</p> <p>4. Организация бюджетирования и управления бюджетами. Основные требования к организации процесса бюджетирования.</p> <p>4. Отражение в стратегии развития IT ландшафта компании совершенствования процессов финансового планирования и бюджетирования.</p> <p>Рекомендуемые источники из раздела 8: 3, 4, 5, 8, 9, 12, 13, 14; из раздела 9: 1, 3, 5, 6, 7, 8.</p>	Участие в групповой дискуссии, решение кейсов.

## **6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы**

По данной дисциплине не предусматривается тем, полностью отведенных на самостоятельное освоение. Внеаудиторная работа обучающихся заключается в подготовке к семинарским и практическим занятиям, в т.ч. в интерактивной форме:

<b>Наименование тем (разделов) дисциплины</b>	<b>Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение</b>	<b>Формы внеаудиторной самостоятельной работы</b>
1. Краткосрочная финансовая политика в системе стратегического управления компанией	1. Содержание краткосрочной финансовой политики и ее место в системе управления организацией. 2. Основные проблемы формирования краткосрочной финансовой политики предприятия.	1. Работа с учебной литературой, информационной системой СПАРК, Интернет-ресурсами. 2. Подготовка к участию в дискуссии. 3. Решение тестовых заданий и учебных задач.
2. Управление краткосрочными источниками финансирования	1. Традиционные и новые методы краткосрочного финансирования. 2. Особенности управления текущими пассивами. 3. Взаимоотношения компании с кредитными организациями. Определение эффективной ставки кредитования.	1. Работа с учебной литературой, Интернет-ресурсами. 2. Подготовка к участию в дискуссии. 3. Выполнение индивидуального задания по исследованию структуры краткосрочными источниками финансирования российских компаний и их сравнительная оценка.
3. Политика управления оборотным капиталом	1. Формирование кредитных условий по отношению к покупателям: кредитный период, кредитный лимит, стоимость предоставления кредита, система штрафных санкций за просрочку исполнения обязательств покупателями. Оптимизация политики торгового кредита с позиций инвестиционных и финансовых решений компании. 2. Системы контроля и мониторинга запасов. Влияние запасов на финансовое состояние компании.	1. Работа с учебной литературой, информационной системой СПАРК, Интернет-ресурсами. 2. Подготовка к участию в дискуссии. 3. Выполнение индивидуального задания по исследованию политики управления оборотным капиталом российских компаний.
4. Политика управления текущими издержками и ценовая политика организации	1. Современные инструменты оптимизации затрат: нормирование затрат, оптимизация на основе кривой опыта (experience curve) Целевое управление затратами (target costing), непрерывная оптимизация затрат (kaizen costing), метод оценки затрат жизненного цикла (life cycle costing). 2. Особенности ценообразования при различных моделях рынка: свободной конкуренции, олигополии, чистой монополии, монополистической конкуренции. Обеспечение ценовой конкурентоспособности. Внутренние и внешние факторы колебания цен.	1. Работа с учебной литературой, информационной системой СПАРК, Интернет-ресурсами. 2. Подготовка к участию в дискуссии. 3. Решение кейса. 3. Решение ситуационных задач.
5. Управление денежными	1. Факторы, влияющие на формирование денежных потоков	1. Работа с учебной литературой. 2. Решение кейса.



средствами	предприятия. 2. Использование легко реализуемых ценных бумаг в управление денежными средствами предприятия. Критерии выбора легкорезализуемых ценных бумаг. 3. Моделирование движения денежных средств методом Монте-Карло.	3. Решение ситуационных задач. 4. Подготовка к участию в дискуссии.
6. Краткосрочное финансовое планирование и бюджетирование	1. Роль и место краткосрочного финансового плана в системе финансовых планов организации. 2. Методы и технология бюджетирования. 3. Планирование и бюджетирование как инструмент прямого экономического воздействия на оборотный капитал.	1. Работа с учебной литературой. 2. Решение кейса. 3. Решение ситуационных задач. 4. Подготовка к участию в дискуссии.

## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

### *Методические рекомендации по выполнению контрольной работы*

Цель контрольной работы — закрепить полученные теоретические знания по учебной дисциплине «Краткосрочная финансовая политика» и сформировать практические навыки по принятию управленческих решений в сфере краткосрочной финансовой политики.

Контрольная работа выполняется студентом в письменном виде. Выполнение контрольной работы позволяет сформировать систему ключевых компетенций, обеспечивающих овладение знаниями и навыками в области управления финансами на краткосрочную перспективу.

. Для выполнения задания необходимо изучить соответствующие нормативные документы и экономическую литературу, рекомендуемые для изучения данной учебной дисциплины.

Каждое задание предполагает ответ на теоретический вопрос. Студент должен подробно (на 2-3 стр.) рассмотреть все аспекты вопроса, а также отразить современное состояние и тенденции развития указанной проблемы в РФ.

Решение задачи предполагает приведение алгоритма расчета и объяснение экономического смысла полученного значения показателя.

При выполнении тестовых заданий следует указывать номера правильных ответов - не менее одного, в зависимости от смыслового содержания теста.

При необходимости в процессе работы над заданием студент может получить индивидуальную консультацию у преподавателя.

Выполненное задание проверяется преподавателем и оценивается по зачетной системе.

Примерные варианты контрольной работы приведены. Задачи, предложенные в контрольной работе, должны быть решены с использованием технических средств и соответствующих программных продуктов.

Задания по контрольной работе составлены в пяти вариантах. Выбор варианта зависит от начальной буквы фамилии студента. (см. табл. 1)

Таблица 1 - Выбор варианта

Вариант	Начальная буква фамилии
1	А,Б,В
2	Г,Д,Е,Ж,З
3	И,К,Л,М
4	Н,О,П,Р,С,Т
5	У,Ф,Х,Ц,Ч,Ш,Щ,Э,Ю,Я

### **Перечень заданий контрольной работы:**

#### ***Вариант 1***

*Теоретический вопрос 1.* Управление рабочим капиталом, основанное на приращении ценности компании.

*Тест 1.* Составление, принятие бюджета организации и последующий контроль за его исполнением называют ...

- а) бюджетным процессом;
- б) бюджетированием;
- в) бюджетным кодексом;
- г) контроллингом;
- д) финансовым контроллингом.

Тест 2. Ужесточение компанией своей кредитной политики может привести:

- а) к снижению объемов продаж;
- б) к увеличению объема денежных средств на расчетном счете;
- в) к замедлению поступления денежных средств;
- г) низким удельным весом оборотных средств в активах.

Задача 1.

На основании данных компании ПАО «Татнефть» проведите расчеты показателей эффективности использования оборотных средств, охарактеризуйте стратегию финансирования за рассматриваемый период и сделайте выводы.

### Баланс

(млн. рублей)

Актив/Пассив	2017	2016	2015
Внеоборотные активы	465 673	382 985	366 469
Запасы	27 196	26 949	18 038
Дебиторская задолженность	107 137	82 280	78 004
Финансовые вложения	28 266	45 943	43 639
Денежные средства	8 393	34 917	20 650
Прочие оборотные активы	20	17	25
<b>Баланс</b>	<b>640 392</b>	<b>577 399</b>	<b>531 034</b>
Капитал и резервы	545 329	485 090	421 696
Долгосрочные обязательства	43 657	43 493	44 430
Заемные средства	2 397	8 740	29 855
Кредиторская задолженность	47 072	38 350	33 552
Доходы будущих периодов	4	4	5
Оценочные обязательства	1 934	1 722	1 495
Прочие обязательства	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>640 392</b>	<b>577 399</b>	<b>531 034</b>

### Отчет о финансовых результатах

Показатели	2017 г.	2016 г.
Выручка	462 962	392 358
Себестоимость	306 851	273 176
Коммерческие расходы	36 617	27 499
Прибыль от продаж	119 421	91 680
Прибыль до налогообложения	111 509	104 058
Чистая прибыль	85 009	82 061

Какие финансовые инструменты из имеющихся на российском и зарубежном рынках можно предложить для покрытия временного недостатка денежных средств компании?

## Задача 2.

Финансовый консультант получил следующие данные о деятельности компании:

Объем выручки за год, тыс. у.е.	24000
Условия сбыта	Нетто 10
Период погашения дебиторской задолженности, мес.	2
Рентабельность реализованной продукции, %	18

Руководство компании предложило консультанту оценить последствия введения новой политики коммерческого кредитования – 3/10 нетто 30. По предварительным оценкам эксперта, 20% клиентов данной компании согласятся с новыми условиями поставок, а остальные будут оплачивать продукцию на 45-й день. Определите:

- а) выгодна ли для компании новая политика скидок;
- б) будет ли выгодна для компании данная политика кредитования, если скидкой воспользуется 60% потребителей.

## **Вариант 2**

*Теоретический вопрос 1.* Взаимосвязь краткосрочного и долгосрочного финансирования. Выбор оптимальной стратегии финансирования оборотных средств.

*Тест 1.* Для расчета суммы собственного оборотного капитала предприятия необходимо иметь данные по трем показателям, среди которых:

- а) сумма оборотных активов предприятия;
- б) сумма долгосрочного заемного капитала, используемого для финансирования оборотных активов предприятия;
- в) сумма внеоборотных активов;
- г) сумма краткосрочного заемного капитала, привлеченного предприятием.

*Тест 2.* Финансирование оборотных средств преимущественно за счет собственного капитала приводит:

- а) к риску неэффективного использования собственных средств;
- б) к недоиспользованию финансового рычага;
- в) к увеличению финансовой устойчивости;

г) к увеличению прибыли.

### Задача 1.

На основании представленных в таблице данных компании определите показатель свободного денежного потока (FCF), прокомментируйте экономический смысл проведенных расчетов.

(млн. руб.)		
Показатели	2018 г.	2017 г.
Выручка	319771	290956
Стоимость капитала (WACC), %	12%	13,4%
Амортизация (DA)	12136	10658
ЕВИТ	21286	17024
Текущий налог на прибыль (TAX)	794	6369
Внеоборотные активы	185505	127719
Оборотные активы	92213	81465
Краткосрочные обязательства	135136	67971

### Задача 2.

Компания выпускает широкий спектр текстильных товаров и связана со множеством поставщиков. Расходы компании на снабжение сырьем для производства постельного белья состоят из следующих статей:

- на размещение заказов – 1200 у.е.;
- на телефонные переговоры – 1300 у.е.;
- командировочные расходы – 16000 у.е.;
- на приемку партии – 7100 у.е.

Известно также, что затраты по хранению сырья составляют 10% от стоимости средних запасов. Менеджеры компании точно знают, что годовая потребность в запасах составляет 1,6 млн. т сырья, которое приобретается по 20000 у.е. за тонну. Объемы реализации компании равномерно распределены в течение года. Определите:

- а) какой объем сырья компания должна заказывать каждый раз у поставщиков;
- б) каково количество размещаемых заказов в год;
- в) каковы общие годовые затраты по поддержанию запасов компании.

### **Вариант 3**

*Теоретический вопрос 1.* Оценка эффективности кредитной политики организации.

*Тест 1.* Для расчета суммы собственного оборотного капитала предприятия необходимо иметь данные по трем показателям, среди которых:

- а) сумма оборотных активов предприятия;
- б) сумма долгосрочного заемного капитала, используемого для финансирования оборотных активов предприятия;
- в) сумма внеоборотных активов;
- г) сумма краткосрочного заемного капитала, привлеченного предприятием.

*Тест 2.* Величина текущих финансовых потребностей выше у фирм, в которых:

- а) стоимость сырья выше;
- б) добавленная стоимость выше;
- в) период оплаты кредиторской задолженности выше;
- г) период оплаты дебиторской задолженности выше.

*Задача 1.*

Операционные расходы Компании по итогам 2018 года снизились на 5,7% и составили 70 млрд 690 млн рублей. Переменные затраты увеличились на 1,6% до 43 млрд. 109 млн. рублей. Постоянные затраты (без учета амортизации) были снижены на 11,8% и составили 18 млрд. 633 млн. рублей. На основании данных компании рассчитайте порог рентабельности и запас финансовой прочности. Прокомментируйте полученные результаты.

Таблица 4 – Основные показатели

Показатели	2017 г.	2018 г.
Выручка (с учетом государственных субсидий)	69 030	68 108
Операционные расходы	(74 945)	(70 690)
EBITDA	5 496	6 366
Износ и амортизация	(11 411)	(8 948)
Операционный убыток	(5 915)	(2 582)

Убыток за период	(4 848)	(1 928)
Общий совокупный убыток за период	(5 707)	(2 507)

### Задача 2.

Годовые затраты по хранению одной единицы запаса сырья состоят из следующих статей:

(у.е.)

Оплата процентов по кредиту, предоставленному банком для финансирования запасов	10
Аренда помещения	23
Страховка	8
Климат-контроль	9
Охрана, коммунальные услуги	12
Потери от уценки	2

Для изготовления продукции компания ежегодно использует 4096 единиц запаса сырья, при этом затраты на размещение и выполнение каждого заказа составляют 512 у.е. Рассчитайте оптимальную величину партии заказываемого сырья.

### Вариант 4

*Теоретический вопрос 1.* Система бюджетов в производственной организации.

*Тест 1.* Финансовая политика предприятия представляет собой:

- а) деятельность предприятия по целенаправленному использованию финансов;
- б) совокупность сфер финансовых отношений на предприятии;
- в) финансовый механизм, являющийся составной частью системы управления производством.

*Тест 2.* Выделите из перечисленного расходы и риски, связанные с недостатком оборотных средств:

- а) задержки в снабжении сырьем и материалами и, как следствие, увеличение продолжительности производственного цикла и рост затрат;
- б) снижение объемов продаж из-за недостаточных запасов готовой продукции;
- в) снижение эффективности инвестиционной деятельности;
- г) дополнительные затраты на решение вопросов финансирования;
- д) увеличение расходов на создание сезонных запасов.

### Задача 1.

За последние 12 месяцев объем денежных средств компании значительно уменьшился. Имеется следующая финансовая информация:

Показатель	До 31.12.2017 г.	До 31.12.2018г.
Объем реализованной продукции	573 000	643 200
Закупки сырья и материалов	215 000	264 000
Стоимость потребленных сырья и материалов	210 000	256 400
Себестоимость производственной продукции	435 000	515 000
Себестоимость реализованной продукции	420 000	460 000

Показатель	Остаток на 31.12.17 г.	Остаток на 31.12.18 г.
Дебиторская задолженность	95 500	121 499
Кредиторская задолженность	23 875	35 735
Запасы:		
Сырье и материалы	22 400	24 700
Незавершенное производство	29 000	34 300
Готовая продукция	71 100	125 000

Требуется:

- а) проанализировать приведенную информацию, рассчитать цикл оборота денежных средств за 2017 и 2018 гг.;
- б) составить краткий отчет о влиянии изменений, произошедших за указанные годы.

Примечание:

- 1) Все покупки и продажи производились в кредит;
- 2) Для расчета принять, что год состоит из 360 дней;
- 3) Все операции происходят равномерно;
- 4) Все расчеты необходимо вести с точностью до дня.

### Задача 2.

Как известно, рост оборотных активов требует поиска источников финансирования, которые часто являются дорогостоящими для компании. Предположим, что финансовому менеджеру необходимо снизить величину оборотных активов компании до оптимальных значений (в частности, денежных средств, дебиторской задолженности и запасов). Какие наиболее



важные меры ему следует предпринять в зависимости от того, в какой из следующих компаний он работает:

- крупная вертикально-интегрированная нефтяная компания, объединяющая стадии от добычи нефти до производства бензина и сети бензоколонок;
- компания, торгующая значительной номенклатурой бытовой техники и электроники;
- крупный производитель мороженого;
- машиностроительный завод, использующий в производстве детали и комплектующие множества других компаний.

### ***Вариант 5***

*Теоретический вопрос 1.* Характеристика структуры оборотного капитала, политика финансирования оборотного капитала: идеальная, консервативная, агрессивная, компромиссная.

*Тест 1.* Показатель, характеризующий объем реализованной продукции, при котором сумма чистого дохода предприятия равна общей сумме издержек, — это:

- а) финансовый леверидж;
- б) производственный рычаг;
- в) порог рентабельности;
- г) сила воздействия операционного рычага;
- д) точка разрыва;
- е) запас финансовой прочности.

*Тест 2.* Отношение положительного денежного потока к отрицательному денежному потоку характеризует:

- а) сбалансированность денежных потоков;
- б) уровень достаточности объемов денежного потока;
- в) ликвидность денежного потока;
- г) вариативность направления движения денежных средств;
- д) сбалансированность денежного потока.

### *Задача 1.*

Крупная вертикально интегрированная компания осуществляет полный цикл добычи и переработки нефти. Компания развивает интеграцию в нефтехимию, выпуская широкий спектр продукции: краски, полиэтилен, растворители, минеральные удобрения. Компания имеет большой объем запасов сырья и полуфабрикатов, которые передаются с одной стадии производства на другую. Имея большой набор выпускаемой продукции, руководством осуществляется льготная кредитная политика для потребителей, что увеличивает объем дебиторской задолженности. Вместе с тем компания закупает сравнительно мало сырья и материалов у сторонних производителей, и поэтому уровень ее кредиторской задолженности весьма небольшой. Как видим, у компании высокие текущие финансовые потребности, но кредиторская задолженность покрывает лишь незначительную их часть. Какие источники покрытия текущих финансовых потребностей можно предложить компании? Какие формы банковского финансирования приемлемы в данном случае? Что можно посоветовать компании в области оптимизации оборотных активов?

### *Задача 2.*

Компания продает спортивные товары и ежегодно реализует 18000 велосипедов. При этом в последние годы вследствие изменчивости погоды стало сложнее точно прогнозировать спрос, и поэтому компания поддерживает страховой запас на уровне 1000 велосипедов. Цена закупки велосипедов у производителя 5625 у.е. Уровень затрат по хранению составляет 10% от стоимости средних запасов. Затраты по размещению и выполнению заказов являются постоянными и равны 24025 у.е. Определите:

- а) число велосипедов, которое необходимо заказывать компании;
- б) величину среднего запаса (с учетом страхового запаса);
- в) среднюю стоимость запасов;
- г) увеличение затрат на хранение в абсолютном выражении.

## Критерии оценки контрольной работы

Контрольная работа предварительно направляется в электронном виде на электронную почту и в распечатанном виде должна быть представлена на консультации преподавателю, ведущему дисциплину. Студент, не сдавший работу не допускается к промежуточной аттестации (зачету) по дисциплине.

Оценка контрольной работы осуществляется, исходя из бальной системы, установленной в Финансовом университете. Максимальное количество баллов за контрольную работу составляет: 10 баллов для студентов, обучающихся по очной форме обучения; 20 для студентов заочной формы обучения.

Основные критерии оценки контрольной работы представлены в табл. 5.

Таблица 5 - Критерии оценки контрольной работы

Наименование критерия	Показатель критерия, позволяющий его оценить в максимальный балл	Очная	Заочная
<b>1. Элементы, которые должны найти отражение при раскрытии теоретических вопросов</b>		<b>4</b>	<b>9</b>
Полнота раскрытия вопросов	Вопросы должны быть полностью раскрыты: подробно рассмотрены все аспекты проблемы	1	3
Логичность изложения материала	Материал вопросов должен быть логично изложен	1	2
Наличие аргументированной точки зрения автора	При ответе на вопрос должно присутствовать собственное мнение автора, подкрепленное аргументами	1	3
Знание и отражение по тексту вопроса последних изменений законодательства	При ответе на вопросы работы должно быть учтены последние изменения законодательства	1	1
<b>2. Элементы, которые должны найти отражение в расчетном задании</b>		<b>4</b>	<b>9</b>
Правильно выстроенный алгоритм расчета	Студент приводит поэтапно расчеты по алгоритму решения	1	4
Наличие верного ответа на тесты	Студент приводит полноценные ответы на тестовые задания	1	2
Корректность и полнота выводов и актуальность предложений	Студент на основе результатов решения должен сделать выводы и дать рекомендации	1	3
<b>3. Оформление контрольной работы и соблюдения сроков ее предоставления</b>		<b>2</b>	<b>2</b>
Аккуратность и правильность оформления контрольной работы	В работе должны быть правильно оформлены цитаты, список использованной литературы, таблицы, формулы и т.д.	1	1
Сроки представления	Работа должна быть представлена в установленные сроки	1	1

Полученные баллы включаются в текущую аттестацию студента.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.**

### **Перечень вопросов к зачету:**

1. Особенности формирования краткосрочной финансовой политики в современных российских условиях.
2. Эффективность краткосрочной финансовой политики, ее соответствие критериям устойчивого роста.
3. Виды банковского кредита и его место в структуре краткосрочного финансирования деятельности предприятия.
4. Проблемы выбора источников финансирования оборотного капитала предприятия.
5. Источники краткосрочного финансирования деятельности российских предприятий: проблемы привлечения средств в условиях нестабильности экономики.
6. Финансовое планирование на предприятии: сущность, методика, информационное обеспечение.
7. Бюджетирование как инструмент финансового планирования.
8. Особенности разработки бюджета и финансовых планов компаний в современных условиях.
9. Разработка оперативного финансового плана организации: цель, методика, проблемы.
10. Денежные потоки на предприятии: сущность, классификация, особенности управления.

11. Особенности управления денежными потоками холдинга.
12. Проблемы оптимального распределения прибыли в компании.
13. Политика финансирования оборотного капитала: идеальная, консервативная, агрессивная, компромиссная.
14. Управление оборотными средствами предприятия.
15. Управление запасами на предприятии.
16. Управление денежными средствами на предприятии.
17. Управление краткосрочной дебиторской задолженностью. Меры, способствующие реализации кредитной политики.
18. Управление затратами на предприятии.
19. Ценовая политика предприятия и ее влияние на финансовый результат.
20. Проблемы конкурентного ценообразования в рыночной экономике.
21. Управление ассортиментом продукции.
22. Операционный анализ: теория и практика применения на предприятии.
23. Практические аспекты принятия финансовых решений на основе «CVP-анализа».
24. Взаимодействие финансового и операционного рычагов и оценка совокупного риска.
25. Совершенствование планирования прибыли на предприятии.
26. Управление кредиторской задолженностью предприятия.
27. Формы рефинансирования дебиторской задолженности: факторинг, форфейтинг, учет векселей.
28. Контроль за состоянием запасов. Система «ABC».
29. Анализ факторов, воздействующих на ликвидность компании.
30. Бюджет движения денежных средств.
31. Этапы разработки и реализации политики управления денежными средствами. Факторы, влияющие на формирование денежных потоков предприятия.

32. Виды дебиторской задолженности и факторы, определяющие ее уровень

33. Оценка эффективности управления денежными средствами.

34. Направления и методы оптимизации денежных средств предприятия.

35. Основные требования к организации процесса бюджетирования.

36. Операционные бюджеты и их место в разработке бюджета доходов и расходов (прибыли).

37. Прогнозный баланс - завершающий этап процесса составления бюджетов предприятия.

37. Основные этапы движения оборотных активов. Понятие операционного и финансового цикла предприятия.

38. Модель экономически обоснованных потребностей (EOQ) – модель Уилсона.

39. Модели управления денежными средствами: Баумоля, Миллера-Орра, Стоуна.

40. Управление текущими издержками.

### **Примерные тестовые задания**

Тест 1.

Укажите характерные недостатки привлечения заемных средств:

- а) Возрастает связанность доходов.
- б) Снижается инвестиционная привлекательность организации.
- в) Возрастание финансовых рисков.
- г) Утрата или ослабление контроля собственников.
- д) Высокая стоимость размещения.

Тест 2.

Впишите недостающее понятие ... - зависимость постоянных операционных расходов от деятельности компании. Рассчитывается как отношение маржинальной прибыли к операционной прибыли. Высокая степень зависимости означает, что относительно небольшие изменения в объеме реализации вызывают резкое изменение операционной прибыли.

Тест 3.

Представьте формулу расчета показателя: FCF (свободный денежный поток).

Тест 4.

При расчете величины свободного денежного потока из чистой прибыли вычитают следующие из перечисленных показателей:

- а) уменьшение товарно-материальных запасов;
- б) увеличение дебиторской задолженности;
- в) увеличение кредиторской задолженности;
- г) уменьшение собственного капитала.

Тест 5.

Впишите недостающее понятие. Аналитический подход к изучению взаимосвязи между издержками и прибылью при различных уровнях объема производства – это ...

Тест 6.

Корпорация имеет совокупные активы в размере 30 млн у. е. (данные активы финансируются только за счет собственного капитала) и прибыль до вычета процентов и налогов (ЕВИТ) на сумму 5 млн у. е. Если налоговая ставка корпорации составляет 34%, то денежные потоки после уплаты налогов будут равны...

Тест 7.

Достижение финансовых целей организации обычно измеряется через:

- а) лучшие финансовые показатели конкурентов;
- б) показатели увеличения производительности труда и эффективности производства;
- в) финансовые показатели достижения стратегических и тактических целей организации;
- г) показатели роста объема продаж и факторы этого роста.

Тест 8.

Впишите недостающее понятие. Посленалоговый денежный поток от операционной деятельности за вычетом чистых инвестиций в основной и оборотный капитал, доступный инвесторам - это ...

Тест 9.

При стабильной финансовой политике сбалансированный темп роста изменяется:

- а) пропорционально рентабельности активов;
- б) пропорционально рентабельности собственного капитала;
- в) пропорционально рентабельности инвестиций;
- г) пропорционально росту объема продаж.

Тест 10.

Представьте формулу расчета показателя: критического объема продаж (точки безубыточности)

Тест 11.

Впишите недостающее понятие ... — вероятность возникновения непредвиденных финансовых потерь (снижение предусматриваемой прибыли, уменьшение ожидаемого дохода, потеря части или всего капитала) в ситуации неопределенности условий финансовой деятельности предприятия.

Тест 12.

Цена банковского кредита определяется на основе:

- а) среднего процента за кредит банка и ставки налога на прибыль;
- б) срока кредитования;
- в) удельного веса процентных выплат, относимых на себестоимость продукции;
- г) среднеотраслевой рентабельности.

Тест 13.

Впишите недостающее понятие. Отношение ... постоянных к переменным является главным фактором величины операционного рычага предприятия.

Тест 14.

Рост продаж всегда:

- а) увеличивает ценность фирмы;
- б) улучшает ее имидж;
- в) снижает вероятность банкротства;
- г) связан с увеличением прибыли.

Тест 15.

Что понимается под устойчивыми, сбалансированными темпами роста (SGR):

- а) постоянные темпы;
- б) не истощающие финансовые ресурсы;
- в) не вызывающие изменения доходности и финансовой политики;
- г) постоянно растущие.

Тест 16.

Способами увеличения EVA являются:

- а) увеличение рентабельности капитала;
- б) уменьшение затрат на привлечение капитала;
- в) диверсификация бизнеса;
- г) продажа непрофильных активов.

Тест 17.

Измерителем роста компании обычно является:

- а) прибыль;
- б) рентабельность собственного капитала;



- в) доход на одну акцию;
- г) рыночная добавленная стоимость;
- д) экономическая добавленная стоимость.

Тест 18.

Представьте схему формирования показателя ТАТ (Коэффициент оборачиваемости активов)

Тест 19.

Совокупное влияние операционного и финансового рычагов измеряет:

- а) инвестиционную привлекательность компании;
- б) меру общего предпринимательского риска;
- в) конкурентную позицию предприятия;
- г) степень финансовой устойчивости компании.

Тест 20.

Представьте формулу расчета показателя: DOL (Уровень или сила воздействия операционного рычага).

### Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания																																																																	
ДКН-3	Способность использовать навыки экспресс-диагностики и развернутого анализа различных источников финансовой информации для обоснования управленческих решений	1. Грамотно применяет методы экспресс-диагностики развернутого анализа внутренних и внешних источников финансовой информации для обоснования управленческих решений	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Исходя из приведенных данных (2016) охарактеризуйте заемную политику российских компаний. Назовите основные инструменты заемного финансирования, дайте характеристику их достоинствам и недостаткам.</p> <table><tr><th>Компания</th><th>EBITDA/ /I, раз</th><th>EBITDA, млн.руб.</th><th>D/EBITDA, раз</th><th>D/A, %</th></tr><tr><td colspan="5">Нефть и газ</td></tr><tr><td>Газпром</td><td>25,69</td><td>1717832</td><td>2,00</td><td>20,2</td></tr><tr><td>Роснефть</td><td>7,67</td><td>1158000</td><td>2,87</td><td>34,5</td></tr><tr><td>Лукойл</td><td>18,52</td><td>816705</td><td>1,05</td><td>17,1</td></tr><tr><td>Газпромнефть</td><td>8,12</td><td>328425</td><td>2,49</td><td>32,9</td></tr><tr><td>Сургутнефтегаз</td><td>19,85</td><td>314614</td><td>0,26</td><td>2,1</td></tr><tr><td colspan="5">Металлургия</td></tr><tr><td>Русал</td><td>3,33</td><td>130453</td><td>5,30</td><td>69,3</td></tr><tr><td>Северсталь</td><td>9,54</td><td>127568</td><td>1,18</td><td>41,8</td></tr><tr><td>Норильский никель</td><td>14,28</td><td>245717</td><td>2,06</td><td>61,8</td></tr><tr><td>ММК</td><td>11,23</td><td>101116</td><td>1,12</td><td>28,3</td></tr><tr><td>Мечел</td><td>0,63</td><td>38153</td><td>13,28</td><td>15,1</td></tr></table> <p>С помощью каких показателей осуществляется оценка влияния финансирования на риск фирмы? Для чего необходима оценка заемного потенциала фирмы?</p>	Компания	EBITDA/ /I, раз	EBITDA, млн.руб.	D/EBITDA, раз	D/A, %	Нефть и газ					Газпром	25,69	1717832	2,00	20,2	Роснефть	7,67	1158000	2,87	34,5	Лукойл	18,52	816705	1,05	17,1	Газпромнефть	8,12	328425	2,49	32,9	Сургутнефтегаз	19,85	314614	0,26	2,1	Металлургия					Русал	3,33	130453	5,30	69,3	Северсталь	9,54	127568	1,18	41,8	Норильский никель	14,28	245717	2,06	61,8	ММК	11,23	101116	1,12	28,3	Мечел	0,63	38153	13,28	15,1
Компания	EBITDA/ /I, раз	EBITDA, млн.руб.	D/EBITDA, раз	D/A, %																																																																
Нефть и газ																																																																				
Газпром	25,69	1717832	2,00	20,2																																																																
Роснефть	7,67	1158000	2,87	34,5																																																																
Лукойл	18,52	816705	1,05	17,1																																																																
Газпромнефть	8,12	328425	2,49	32,9																																																																
Сургутнефтегаз	19,85	314614	0,26	2,1																																																																
Металлургия																																																																				
Русал	3,33	130453	5,30	69,3																																																																
Северсталь	9,54	127568	1,18	41,8																																																																
Норильский никель	14,28	245717	2,06	61,8																																																																
ММК	11,23	101116	1,12	28,3																																																																
Мечел	0,63	38153	13,28	15,1																																																																

			<p><b>Задание 2</b></p> <p>Активы компании на начало 2018 года равны 1000 млн. руб., на конец года - 2000 млн. руб. Выручка за 2018 год составила 2800 млн. руб. Маржа операционной прибыли (рентабельность продаж) – 30%. Эффективная ставка налога на прибыль – 26%. Оцените операционную прибыль за 2018 год и рассчитайте доходность активов (бизнеса). Как можно охарактеризовать деятельность компании в 2018 году, если среднеотраслевая отдача по капиталу составляет 30%? Что можно сказать о положении владельца собственного капитала, если ROE компании составляет 35% за 2018 год?</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Используя материалы интернет-ресурса <a href="http://www.e-disclosure.ru/">http://www.e-disclosure.ru/</a> и официальные сайты компаний, выберите для дальнейшего анализа денежных потоков три компании из разных сфер деятельности и определите свободный денежный поток компаний за 2017-2019 гг.. Сравните полученные данные, прокомментируйте результаты. Осуществите проверку полученного результата путем расчета денежного потока инвесторам (кредиторам и собственникам).</p>																																												
ПKN-3	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учетом факторов риска и в условиях неопределенности	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности .	<p><b>Задание 1</b></p> <p>В таблице приведены объем реализации, величина запасов и дебиторской задолженности компании за последние десять лет.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Год</th><th>Объем реализации, млн. руб.</th><th>Запасы, млн. руб.</th><th>Дебиторская задолженность, млн. руб.</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2009</td><td>100</td><td>55</td><td>21</td></tr> <tr><td>2010</td><td>120</td><td>61</td><td>23</td></tr> <tr><td>2011</td><td>130</td><td>64</td><td>25</td></tr> <tr><td>2012</td><td>150</td><td>70</td><td>28</td></tr> <tr><td>2013</td><td>170</td><td>74</td><td>30</td></tr> <tr><td>2014</td><td>190</td><td>80</td><td>33</td></tr> <tr><td>2015</td><td>220</td><td>87</td><td>37</td></tr> <tr><td>2016</td><td>250</td><td>95</td><td>42</td></tr> <tr><td>2017</td><td>270</td><td>100</td><td>44</td></tr> <tr><td>2018</td><td>300</td><td>110</td><td>50</td></tr> </tbody> </table> <p>На основе этих данных получено регрессионное уравнение для дебиторской задолженности <math>R = 7 + 0,14S</math>, где <math>S</math> – объем реализации, млн. руб.; <math>R</math> – дебиторская задолженность, млн. руб.</p> <p>Если объем реализации снизится в 2019 году до 280 млн. руб., то какова будет величина дебиторской задолженности?</p> <p>По представленным данным постройте более точное регрессионное уравнение на 2019 год и определите, какой будет величина запасов, если объем реализации возрастет до 370 млн. руб.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Руководство компании приняло решение снизить уровень совокупного риска, свойственного корпорации. Рассматриваются два альтернативных предложения, направленных на улучшение</p>	Год	Объем реализации, млн. руб.	Запасы, млн. руб.	Дебиторская задолженность, млн. руб.	2009	100	55	21	2010	120	61	23	2011	130	64	25	2012	150	70	28	2013	170	74	30	2014	190	80	33	2015	220	87	37	2016	250	95	42	2017	270	100	44	2018	300	110	50
Год	Объем реализации, млн. руб.	Запасы, млн. руб.	Дебиторская задолженность, млн. руб.																																												
2009	100	55	21																																												
2010	120	61	23																																												
2011	130	64	25																																												
2012	150	70	28																																												
2013	170	74	30																																												
2014	190	80	33																																												
2015	220	87	37																																												
2016	250	95	42																																												
2017	270	100	44																																												
2018	300	110	50																																												

		сложившейся ситуации. В таблице приведена информация о текущем положении компании и вариантах его изменения.																																								
		<table border="1"><tr><th>Показатель</th><th>Текущее положение</th><th>Вариант А</th><th>Вариант В</th></tr><tr><td colspan="4">Операционные показатели</td></tr><tr><td>Выручка от реализации, тыс.руб.</td><td>4000000</td><td>4000000</td><td>4000000</td></tr><tr><td>Переменные издержки/выручка от реализации</td><td>0,4</td><td>0,4</td><td>0,25</td></tr><tr><td>Постоянные издержки, тыс.руб.</td><td>1500000</td><td>1500000</td><td>2000000</td></tr><tr><td colspan="4">Финансовые показатели</td></tr><tr><td>Процентные платежи, тыс.руб.</td><td>75000</td><td>100000</td><td>75000</td></tr><tr><td>Лизинговые платежи, тыс.руб.</td><td>85000</td><td>30000</td><td>85000</td></tr><tr><td>Дивиденды по привилегированным акциям, тыс.руб.</td><td>60000</td><td>48000</td><td>60000</td></tr><tr><td>Число обыкновенных акций, тыс. шт.</td><td>5000</td><td>6000</td><td>5000</td></tr></table>	Показатель	Текущее положение	Вариант А	Вариант В	Операционные показатели				Выручка от реализации, тыс.руб.	4000000	4000000	4000000	Переменные издержки/выручка от реализации	0,4	0,4	0,25	Постоянные издержки, тыс.руб.	1500000	1500000	2000000	Финансовые показатели				Процентные платежи, тыс.руб.	75000	100000	75000	Лизинговые платежи, тыс.руб.	85000	30000	85000	Дивиденды по привилегированным акциям, тыс.руб.	60000	48000	60000	Число обыкновенных акций, тыс. шт.	5000	6000	5000
Показатель	Текущее положение	Вариант А	Вариант В																																							
Операционные показатели																																										
Выручка от реализации, тыс.руб.	4000000	4000000	4000000																																							
Переменные издержки/выручка от реализации	0,4	0,4	0,25																																							
Постоянные издержки, тыс.руб.	1500000	1500000	2000000																																							
Финансовые показатели																																										
Процентные платежи, тыс.руб.	75000	100000	75000																																							
Лизинговые платежи, тыс.руб.	85000	30000	85000																																							
Дивиденды по привилегированным акциям, тыс.руб.	60000	48000	60000																																							
Число обыкновенных акций, тыс. шт.	5000	6000	5000																																							
		<p>Известно, что эффективная ставка налога на прибыль составляет 40%. Определите по каждому из возможных вариантов степень воздействия операционного рычага, финансового рычага, совокупного рычага. Выберите наиболее приемлемый вариант развития компании с точки зрения построения эффективной краткосрочной финансовой политики. Обоснуйте свою точку зрения.</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>На основе публичных данных на сайте <a href="http://www.e-disclosure.ru/">http://www.e-disclosure.ru/</a> или используя финансовую отчетность, представленную на официальных сайтах компаний различных отраслей, рассчитайте показатели доли запасов, дебиторской и кредиторской задолженности за три года и прокомментируйте получившиеся различия по отраслям. Если в отраслях, в которых функционируют компании, возрастет уровень конкуренции, то как это повлияет на величину дебиторской задолженности? Проведите анализ оборачиваемости запасов и доли запасов в себестоимости, а также анализ показателей оборачиваемости оборотных средств компании и показателей среднего срока погашения дебиторской и кредиторской задолженности. Оцените динамику показателей оборачиваемости. Рассчитайте потребность компании в оборотном капитале. Оцените достаточность их собственного оборотного капитала на дату проведения анализа и</p>																																								

			на перспективу.																												
		2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Крупная судостроительная компания, выпускающая яхты, катера, суда, морскую спасательную технику использует множество комплектующих. У компании образовались значительные товарно-материальные запасы. В результате сопоставления плана по производству продукции данного года и запасов, комплектующих выяснилось, что 25% запасов являются излишними и не будут использованы в производстве текущего года.</p> <p>Компания планирует реализовать излишние запасы, однако продавать их придется на 45% ниже балансовой стоимости. Вместе с тем вырученные средства компания планирует потратить на погашение текущего банковского кредита (комплектующие являются достаточно дорогими, поэтому вырученная сумма может быть значительной). Если компания оставит «ненужные» запасы на балансе, то они могут быть использованы только в следующем году. Кроме того, необходимо привлечение значительного краткосрочного кредита для их финансирования, потребуются оплачивать аренду складских помещений, нести издержки страхования, на оплату труда складского персонала. Что лучше предпринять компании в такой ситуации: продать запасы или оставить их до следующего года? Аргументируйте свою точку зрения.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Компания может получить кредит в банке под 14% для того, чтобы воспользоваться скидкой, предоставляемой поставщиком сырья на условиях «2/15, до 60». Следует ли воспользоваться скидкой?</p> <p>Обоснуйте уровень скидки за быструю оплату товара, исходя из сложившихся рыночных условий (средней банковской ставки за кредит, среднего срока отсрочки платежей в отрасли и др.). Перечислите и поясните основные моменты, которые необходимо учитывать, осуществляя управление кредиторской задолженностью.</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Предприятие производит три вида продукции: А, В и С. Плановая информация по этим видам продукции приведена ниже. Определите точку безубыточности.</p> <table><tr><th rowspan="2">Показатель</th><th colspan="3">Продукт</th><th rowspan="2">Всего</th></tr><tr><th>А</th><th>В</th><th>С</th></tr><tr><td>Выручка от реализации, тыс.руб.</td><td>30000</td><td>60000</td><td>10000</td><td>100000</td></tr><tr><td>То же, %</td><td>30</td><td>60</td><td>10</td><td>100</td></tr><tr><td>Переменные затраты, тыс.руб.</td><td>24000</td><td>40000</td><td>5000</td><td>69000</td></tr><tr><td>Маржинальная</td><td>6000</td><td>20000</td><td>5000</td><td>31000</td></tr></table>	Показатель	Продукт			Всего	А	В	С	Выручка от реализации, тыс.руб.	30000	60000	10000	100000	То же, %	30	60	10	100	Переменные затраты, тыс.руб.	24000	40000	5000	69000	Маржинальная	6000	20000	5000	31000
Показатель	Продукт				Всего																										
	А	В	С																												
Выручка от реализации, тыс.руб.	30000	60000	10000	100000																											
То же, %	30	60	10	100																											
Переменные затраты, тыс.руб.	24000	40000	5000	69000																											
Маржинальная	6000	20000	5000	31000																											

			<table><tr><td>прибыль, тыс.руб.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Коэффициент MPR,%</td><td>20</td><td>33,33</td><td>50</td><td>31</td></tr><tr><td>Постоянные затраты, тыс.руб.</td><td></td><td></td><td></td><td>18600</td></tr><tr><td>Прибыль, тыс.руб.</td><td></td><td></td><td></td><td>1200</td></tr></table> <p>В чем заключается сущность анализа «затраты-объем продаж-прибыль»? В чем ценность для управленческого анализа показателя маржинальной прибыли? Дайте характеристику делового риска фирмы и его составных элементов.</p>	прибыль, тыс.руб.					Коэффициент MPR,%	20	33,33	50	31	Постоянные затраты, тыс.руб.				18600	Прибыль, тыс.руб.				1200
прибыль, тыс.руб.																							
Коэффициент MPR,%	20	33,33	50	31																			
Постоянные затраты, тыс.руб.				18600																			
Прибыль, тыс.руб.				1200																			
		3.Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Раскройте содержание процедур в системе управления оборотным капиталом: нахождение оптимальной (для увеличения стоимости бизнеса) величины чистого оборотного капитала, оптимизация структуры оборотных активов, оптимизация структуры краткосрочных обязательств (источников финансирования).</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Кредитная комиссия компании проводит оценку возможности предоставления отсрочки платежа для предприятия, о котором известно следующее: с данным покупателем компания никогда не работала; предприятие возникло год назад; наличие у дебитора основных средств составляет 5% от стоимости активов; в последние 3 месяца кредиторская задолженность увеличилась в 2 раза; темп роста прибыли - 20% за последние полгода; коэффициент текущей ликвидности – 1,3; коэффициент долговой нагрузки 0,2.</p> <p>Следует ли компании продавать продукцию для данного предприятия с рассрочкой платежа (приведите аргументы за и против)? Если рассматриваемый дебитор мог представить банковскую гарантию, залог или другие виды обеспечения, как это повлияло бы на решение кредитной комиссии?</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Используя материалы интернет-ресурса <a href="http://www.e-disclosure.ru/">http://www.e-disclosure.ru/</a> и официальные сайты компаний, выберите для дальнейшего анализа денежных средств три компании из разных сфер деятельности за 2017-2019 гг.. На основе изученных методических подходов определите, насколько эффективно управляют компании денежными средствами. Каким образом компания может профинансировать недостаток средств? Возможно ли это осуществить за счет улучшения управления оборотным капиталом и прибыльности компании? Объясните, в каком случае большой объем денежных средств может быть индикатором будущих финансовых затруднений компании.</p>																				
		4. Реализует способность	<p><b>Задание 1</b></p> <p>У быстро растущей компании – производителя</p>																				

		<p>принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p>	<p>пищевой продукции в последнее время стремительно возрастает число потребителей, и сейчас оно превышает 1000. Вместе с тем компания мало внимания уделяла контролю и анализу дебиторской задолженности, что привело к существенному ее приросту и неоднократно вызывало нехватку денежных средств. Важно учесть, что у компании высокие платежи за использование складских помещений, поэтому она заинтересована в ускорении реализации. Какие методы управления дебиторской задолженностью вы могли бы порекомендовать компании, исходя из необходимости снижения неконтролируемого роста дебиторской задолженности, но в то же время – сохранения тенденции роста реализации продукции.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Активы компании составляют 52 млн. руб. При этом: валовый оборотный капитал - 30 млн. руб., чистый оборотный капитал – 10 млн. руб., внеоборотные активы – 22 млн. руб. Процентная ставка краткосрочного кредитования – 18%, долгосрочного – 23%. EBIT равна 10 млн. руб., ставка налога - 20%. Оборотные активы финансируются краткосрочным кредитом, внеоборотные – долгосрочным. Какова чистая прибыль компании? Что изменится, если ставка краткосрочного кредита станет 21%, а долгосрочного – 17%?</p> <p>От каких факторов зависит размер фактической процентной ставки при краткосрочном кредитовании? Какие способы финансирования оборотных активов возможны? Какие из них предпочтительнее и почему?</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>На основе анализа представленных ситуаций выделите типичные ошибки построения системы бюджетирования компаний и способы их решения.</p> <p>1. Компания А сталкивается с проблемой систематических отклонений по затратам и себестоимости продукции. Растет дебиторская задолженность. У руководства есть основания полагать. Что расходы предприятия слишком высоки. В то же время отчеты не дают достаточно полного представления о деятельности компании.</p> <p>2. Компания В сталкивается с проблемой невозможности своевременного составления установленного перечня планов. При этом планы носят чрезмерно обобщенный характер, позволяющий составлять скорее прогнозы деятельности, чем планировать ее параметры. Основываясь на осознанно принятых управленческих решениях.</p> <p>3. Компания С сталкивается с тем, что составленные планы невозможно проверить по факту исполнения. Фактически информация поступает с большим опозданием или является</p>
--	--	--	---

			искаженной. После второго цикла планирования такое положение приводит к тому, что планы теряют нормативную силу, а компания возвращается к ситуации полного отсутствия планирования и к авторитарным формам управления.
		5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Поясните механизм осуществления анализа операционного и финансового цикла, количественной оценки потребности в оборотном капитале на основе нормативов, бенчмаркинга, аналитических методов. Представьте методику расчета минимального объема оборотного капитала с учетом рисков ликвидности.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Известны следующие данные о компании. Долгосрочные заемные средства - 10 000 тыс. руб. Собственные средства - 15 000 тыс. руб. Краткосрочные заемные средства - 2 000 тыс.руб. Цена ед. продукции - 1000 руб./шт. Объем реализации - 24 тыс.шт. Переменные издержки - 750 руб./шт. Постоянные издержки - 6 500 тыс.руб.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцените финансовый результат деятельности компании.</li> <li>2. Возможно ли достижение точки безубыточности и получения прибыли в размере 2 500 тыс.руб. через год за счёт увеличения цены реализации. (VC – постоянны)</li> <li>3. Эффективны ли будут мероприятия на 2-й год - произвести инвестиционный проект, требующий 5 000 тыс.руб. с целью увеличения объема продаж на 50%. (привлечение средств 2 500 тыс. руб. - прибыль предыдущего года, 2 500 тыс.руб. - дополнительный кредит банка под 18% годовых, прирост постоянных издержек - 2 500 тыс.руб.), а на 3-й год - довести объем реализации до 40 тыс. шт. (при увеличении постоянных издержек на 2 000 тыс.руб.)</li> </ol> <p>Сделайте выводы о приемлемости предлагаемых мероприятий и оцените плюсы и минусы. Дайте свои рекомендации компании по выходу из кризисной ситуации.</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Дайте характеристику основным направлениям и методам оптимизации денежных средств предприятия: эффективное размещение временно свободных денежных средств, сокращение расходов на внешнее финансирование путем эффективного управления внутригрупповой ликвидностью, повышение прозрачности денежных потоков и контроля над ними, оптимизация источников и условий привлечения финансирования, сокращение расходов на покрытие кассовых разрывов, повышение точности прогнозирования денежных потоков, оперативная оценка и контроль факторов, воздействующих на ликвидность. Проанализируйте зарубежный и</p>

			российский рынки услуг по управлению денежными средствами корпораций.				
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию.	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.	<b>Задание 1</b> Охарактеризуйте организационно-методические аспекты процесса формирования финансовой политики организации. Выделите этапы разработки финансовой политики организации, раскройте их содержание. <b>Задание 2</b> Исследования консалтинговых компаний показывают, что обычно система бюджетирования в современных крупных российских компаниях представляет собой совокупность табличных форм, каждая из которых отвечает нуждам конкретного подразделения или сотрудника. Можно ли такую организацию бюджетирования назвать системой? Аргументируйте свою точку зрения. <b>Задание 3</b> Мировая практика и отечественный опыт выделяют следующие типы финансового управления бизнес-группой (холдингом): финансовый холдинг, стратегическая архитектура, стратегический контроль, оперативные функции. Используя данные таблицы ответьте на следующие вопросы. Каков критерий выбора типа управления? От каких факторов зависит выбор типа финансового управления? Как установленный тип финансового управления повлияет на формирования финансовой политики компании? Какие последствия будет иметь изменение типа финансового управления?				
			Тип управления	Финансовый холдинг	Стратегическая архитектура	Стратегический контроль	Оперативные функции
			Основные черты	Состоит из самостоятельных бизнес-единиц, контролирует их финансовые потоки	Выработка общей концепции, в рамках которой бизнес-единицы обладают свободой	Анализ бизнес-стратегий, предоставление общих для подразделений услуг, стремление реализовать синергию	Обычно развивает только одно направление (в том числе по разным регионам)
			Цели	Финансовые, часто краткосрочные	Стратегические, обычно долгосрочные	Как краткосрочные, так и долгосрочные	Только операционные цели
			Разработка стратегии	Самостоятельно; бизнес-единица	Преимущественно бизнес-единица	Преимущественно центр	Только центр
			Принятие решений	Самостоятельно; бизнес-единица, холдинг в виде исключения	Утверждает ключевые бизнес-решения	Проверяет коммерческую обоснованность проектов и утверждает их	Контролирует принятие большинства решений
			Отслеживание результатов	Управляет бизнесом по достигнутым результатам	Отслеживает выполнение ключевых проектов	Контролирует главные показатели	Осуществляет детальный анализ финансовых и



							операционных параметров
			Степень взаимосвязи между бизнес-единицами	Автономия	Общие навыки	Совместно используемые бизнес-системы	Однородная бизнес-система
		2. Анализирует качество управления организацией.	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Охарактеризуйте основные требования к организации процесса бюджетирования: формирование Положения о финансовой структуре; разработка регламента - методического обеспечения бюджетного процесса; организация бюджетного комитета; разграничение полномочий и ответственности структурных подразделений; выстраивание приоритетов в финансах; установление жесткой финансовой дисциплины.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>На основе публичных данных на сайте <a href="http://www.e-disclosure.ru/">http://www.e-disclosure.ru/</a> или используя финансовую отчетность, представленную на официальных сайтах компаний, рассчитайте значение чистого оборотного капитала за три года и проанализируйте его динамику для различных отраслей. Насколько успешно компании управляли своим чистым оборотным капиталом? Определите недостатки и преимущества существующей политики управления оборотным капиталом. Какие конкурентные преимущества имеет компания за счет эффективного управления оборотным капиталом? Выявите основные текущие проблемы. Если у какой-либо компании получилось отрицательное значение чистого оборотного капитала, то обоснуйте экономические причины такого результата. Выделите отраслевые особенности управления оборотным капиталом.</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Определите валовую, операционную, доналоговую, чистую маржу и сделайте выводы, насколько менеджеры компании эффективно проводят ценовую политику, контролируют коммерческие и административные расходы, регулируют финансовую политику, насколько велика для компании налоговая нагрузка. Выручка от продаж составляет 100 млн.руб., производственная себестоимость - 50 млн.руб., коммерческие и административные расходы – 25 млн.руб., процентные платежи –7,5 млн.руб., налоги составляют 28% налогооблагаемой прибыли.</p>				
		3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность.	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Поясните, почему для современной компании важно полное и объективное раскрытие информации как для инвесторов, так и для нефинансовых стейкхолдеров, включая общественные организации.</p> <p><b>Задание 2</b></p>				

		кросс-культурные различия.	<p>В рамках должностных обязанностей финансовый менеджер должен создать постоянную систему совершенствования работы финансовой службы. Для этого необходимо сфокусировать внимание на приведенных ниже ключевых целях. Заполните таблицу, приводя перечень конкретных мероприятий и действий финансового менеджера с учетом развития и внедрения в практику финансового управления новых финансовых технологий.</p> <table><tr><td>Ключевая цель</td><td>Механизм достижения цели</td></tr><tr><td>Совершенствование процессов</td><td></td></tr><tr><td>Совершенствование персонала</td><td></td></tr><tr><td>Организационное совершенствование</td><td></td></tr></table>	Ключевая цель	Механизм достижения цели	Совершенствование процессов		Совершенствование персонала		Организационное совершенствование	
Ключевая цель	Механизм достижения цели										
Совершенствование процессов											
Совершенствование персонала											
Организационное совершенствование											
	4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Крупная компания сырьевого сектора, более 50% акций которой находится у государства, является монополистом на внутреннем рынке и имеет конкурентов только на международном рынке. Активы компании на 2/3 состоят из основных средств, и в силу специфики производства компания инвестирует значительные суммы в развитие новых мощностей и их совершенствование. Особенностью финансирования компании является большая доля долговых обязательств, которые представлены облигациями с различными периодами погашения и кредитами банков. При этом выплаты по кредитам и периоды погашения облигаций распределены во времени. Компания имеет статус надежного заемщика, одно из авторитетных агентств недавно присвоило компании рейтинг BBB, другое – A3. Вместе с тем у компании сохраняются риски, связанные с возможным колебанием рыночных цен на сырье. Компания не имеет налоговых льгот. У компании накопилась значительная доля нераспределенной прибыли и резервов, которая превышает величину чистой прибыли за последний отчетный период почти в 4,5 раза. Рост курса акций за последний год составил около 50%, но при этом отмечались существенные колебания курсовой стоимости акций. В соответствии с приведенными данными дайте ответ на следующие вопросы.</p> <p>Назовите преимущества и недостатки сложившейся политики финансирования (выпуск большого количества займов и привлечение кредитов). Способствует ли эта политика снижению затрат на финансирование? Есть ли другая возможность снизить затраты на капитал данной компании? Приведите аргументы в пользу иного варианта финансирования.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Определите дополнительную потребность в финансировании компании, если фактический</p>									

		<p>объем продаж компании 400 млн. руб.; активы составляют 120 млн. руб.; обязательства – 40 млн. руб.; резервный капитал, формируемый из нераспределенной прибыли – 10 млн. руб. Активы и обязательства возрастают пропорционально росту объема продаж. Кроме того, известно, что на долю прибыли в объеме продаж приходится 10%, норма дивиденда 40%, а объем реализации прогнозируется на уровне 480 млн. руб.</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>В отчетности компании отражена следующая информация о доходах, евро:</p> <table><tr><td>Выручка от продаж</td><td>1500000</td></tr><tr><td>Переменные расходы</td><td>450000</td></tr><tr><td>Постоянные расходы</td><td>550000</td></tr><tr><td>EBIT</td><td>500000</td></tr><tr><td>Проценты</td><td>100000</td></tr><tr><td>EBT</td><td>400000</td></tr><tr><td>Налоги</td><td>136000</td></tr><tr><td>Посленалоговая прибыль</td><td>264000</td></tr><tr><td>EPS</td><td>2,64</td></tr></table> <p>Компания собирается увеличить выручку от продаж на 1 млн. евро. Переменные расходы останутся на уровне 30% выручки от продаж, постоянные возрастут до 800 тыс. Ставка налога – 34%. Дополнительные затраты могут быть профинансированы облигационным займом под 14% или дополнительной эмиссией 10 тыс. акций по цене 55 евро. Стоимость организации дополнительной эмиссии облигаций и акций – 20 тыс. и 50 тыс. евро соответственно. Составьте план получения прибыли. Определите, как изменение объемов продаж может отразиться на рентабельности собственного капитала, если до расширения собственный капитал составлял 2 млн. евро. Какое финансирование предпочтительнее и почему?</p>	Выручка от продаж	1500000	Переменные расходы	450000	Постоянные расходы	550000	EBIT	500000	Проценты	100000	EBT	400000	Налоги	136000	Посленалоговая прибыль	264000	EPS	2,64
Выручка от продаж	1500000																			
Переменные расходы	450000																			
Постоянные расходы	550000																			
EBIT	500000																			
Проценты	100000																			
EBT	400000																			
Налоги	136000																			
Посленалоговая прибыль	264000																			
EPS	2,64																			

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### Нормативные правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть 4.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая от 5 августа 2000 г. №117-ФЗ.
3. Федеральный закон Российской Федерации «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26.12.1995 г. (в редакции последующих законов)

4. Федеральный закон Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 8.02.1998 г. (в редакции последующих законов)

5. Федеральный закон Российской Федерации «О несостоятельности (банкротстве)» № 127 от 26.10.2002 г. (в редакции последующих законов)

6. Федеральный закон Российской Федерации «О бухгалтерском учете» № 402-ФЗ от 6.12.2011 г. (в редакции последующих законов).

### **Основная литература:**

7. Когденко В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика : учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по спец. "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение" / В.Г. Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 471 с. – ЭБС Znanium.com. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/1028503> (дата обращения: 11.10.2019). – Текст : электронный.

8. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент : учебник / И.Я. Лукасевич ; М-во образования и науки РФ. – 3-е изд., испр. – Москва : Национальное образование, 2012 [2013]. – 768 с. – (Национальное экономическое образование). – Текст : непосредственный.

9. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент. В 2 ч. Ч. 1. Основные понятия, методы и концепции : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.Я. Лукасевич. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 377 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс). – ЭБС Юрайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432014> (дата обращения: 11.10.2019). – Текст : электронный.

10. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент. В 2 ч. Ч. 2. Инвестиционная и финансовая политика фирмы : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.Я. Лукасевич. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 304 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс). – ЭБС Юрайт. –

URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/438662> (дата обращения: 11.10.2019). – Текст : электронный.

#### **Дополнительная литература:**

11. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений : учеб. для подгот. магистров, обуч. по спец. "Бух. учет, анализ и аудит", "Финансы и кредит", "Мировая экономика" / О.В. Ефимова. – 5-е изд., испр. - Москва : Омега-Л, 2014. – 348 с. – (Высшее финансовое образование). – Текст : непосредственный.

12. Корпоративный финансовый менеджмент. Финансовый менеджмент как сфера прикладного использования корпоративных финансов : учеб. – практич. пособие / М.А. Лимитовский, Е.Н. Лобанова, В.Б. Минасян, В.П. Паламарчук. – Москва : Юрайт, 2019. – 990 с. – (Прогрессивный учебник). – ЭБС Юрайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/425325> (дата обращения 11.10.2019). – Текст: электронный.

13. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 222 с. + Доп. материалы. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ЭБС Znanium.com. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/1006742> (дата обращения 11.10.2019). – Текст: электронный.

14. Лукасевич И.Я. Управление денежными потоками : учебник / И.Я. Лукасевич, П.Е. Жуков ; Финуниверситет. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. – 184 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ЭБС Znanium.com. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/1018410> (дата обращения: 11.10.2019). – Текст : электронный.

15. Погодина Т.В. Финансовый менеджмент : учеб. и практикум для приклад. бакалавриата / Т.В. Погодина; Финуниверситет. – Москва : Юрайт, 2019. – 351 с. – ЭБС ЮРАЙТ. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433130> (дата обращения: 11.10.2019). – Текст: электронный.

16. Финансовый менеджмент : учебник / под ред. Н.И. Берзона и Т.В. Тепловой ; НИУ ВШЭ. – Москва : Кнорус, 2016. – 654 с. – (Бакалавриат). – ЭБС

BOOK.RU. – URL: <https://book.ru/book/919527> (дата обращения: 11.10.2019). – Текст : электронный.

17. Финансовый менеджмент: проблемы и решения. В 2 ч. Ч. 2 : учеб. для бакалавриата и магистратуры / под ред. А.З. Бобылевой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 328 с. – ЭБС ЮРАЙТ. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/429471> (дата обращения: 11.10.2019). – Текст: электронный.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://www.cbr.ru> – официальный сайт Банка России
2. <http://www.minfin.ru> – официальный сайт Министерства финансов РФ
3. <http://www.economy.gov.ru> – официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации
4. <http://www.gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат)
5. <http://www.consultant.ru> – официальный сайт Консультант плюс
6. <http://www.finman.ru> – Финансовый менеджмент, журнал
7. <http://www.cfin.ru> – Корпоративный менеджмент, журнал
8. СПАРК - Система профессионального анализа рынков и компаний. [Официальный сайт]. URL: <http://www.spark-interfax.ru>
9. Thomson Research. [Официальный сайт]. URL: <http://research.thomsonib.com/>.
10. База данных финансовой информации Amadeus Bureau van Dijk [Официальный сайт]. URL: <https://amadeus.bvdinfo.com/version-2013617/home.serv?product=amadeusneo>.
11. Информационная система Bloomberg [Официальный сайт]. URL: <http://www.bloomberg.com>.

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Студентам следует:

- руководствоваться графиком самостоятельной работы, определенным РПД;

- использовать нормативные документы Финансового университета, а именно, Положения о реферате, эссе, контрольной работе, домашнем творческом задании студента по дисциплине (модулю), утвержденные приказом Финуниверситета от 01.04.2014 г. №611/о (см. сайт Финансового Университета: на главной странице раздел «Наш университет»; далее «Единая правовая база Финуниверситета»; подраздел «Методическая работа» - «Распоряжения»/«Приказы Финуниверситета»);

- выполнять все плановые задания, выдаваемые преподавателем для самостоятельного выполнения, и разбирать на семинарах и консультациях неясные вопросы.

Большое значение при организации и выполнении самостоятельной работы студентом имеет уровень освоения ранее изучаемых дисциплин, а также владение навыками работы с аналитическим материалом, использования возможностей современных информационных ресурсов.

Не следует забывать, что самостоятельная работа дает возможность студенту подготовиться к занятиям и затем продемонстрировать свои знания на семинарских занятиях с тем, чтобы получить высокий балл оценки за работу. Это способствует получению более высокой итоговой оценки.

При подготовке к зачету необходимо изучить соответствующие теоретические и практические разделы дисциплины, фиксируя неясные моменты для их обсуждения на плановой консультации.

**11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

**11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус ESET Endpoint Security

## **11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:**

1. Справочная правовая система КонсультантПлюс»: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
2. Справочная правовая система «Гарант».
3. Информационная система СПАРК.
4. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
5. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» – <http://www.skrin.ru/>
6. ITeam-Технологии корпоративного управления – <http://www.iteam.ru/publications/strategy/>
7. Официальный сайт РосБизнесКонсалтинг: <http://www.rbk.ru>.

## **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, которой располагает Финансовый университет: аудиторный фонд, компьютерные классы и др.; ПК, информационные базы данных; интернет, финансовые калькуляторы, справочники, профессиональные программные продукты.