

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Кафедра финансов и контроля в сельском хозяйстве

И. П. Лабурдова

ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Методические указания и задания для практических занятий
для студентов, обучающихся по специальности
1-25 01 04 Финансы и кредит*

Горки
БГСХА
2019

УДК 631.16(072)

*Одобрено методической комиссией
факультета бухгалтерского учета.
Протокол № 10 от 20 июня 2018 г.*

Автор:

кандидат экономических наук, доцент *И. П. Лабурдова*

Рецензент:

кандидат экономических наук, доцент *Е. Н. Клипперт*

Финансовая стратегия организаций : методические указания и задания для практических занятий / И. П. Лабурдова. – Горки : БГСХА, 2019. – 36 с.

Изложены основные вопросы управления финансовыми потоками хозяйствующего субъекта АПК, идентификации и оценки финансовых рисков, возникающих при его функционировании. На конкретных примерах показано применение изучаемых приемов и методов финансового менеджмента.

Для студентов, обучающихся по специальности 1-25 01 04 Финансы и кредит.

© УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия», 2019

ВВЕДЕНИЕ

Успешное управление возможно только при комплексном и системном подходе к изучению экономических закономерностей и влияния их на изменения финансовых ситуаций на рынке товаров и капитала, что, в свою очередь, дает возможность применения новых, современных методов управления и маневрирования финансовыми ресурсами.

Движение финансовых ресурсов не возникает само по себе, а толчком их поступления и использования являются финансовые отношения хозяйствующего субъекта:

- со своими работниками по вопросам выплаты заработной платы, выплат и начисления премий и т. д.;
- с партнерами по вопросам заключения хозяйственных сделок, уплаты или получения штрафов за нарушение хозяйственных договоров;
- с бюджетом по поводу уплаты налогов и платежей, получения ассигнований из бюджета;
- с финансово-кредитными институтами по поводу размещения временно свободных денежных средств на счетах в банках или получения, погашения кредитных ресурсов;
- с инвестиционными фондами и компаниями по поводу участия в совместных инвестиционных проектах;
- со страховыми компаниями по поводу условий страхования финансовых рисков, форм и сроков уплаты страховых взносов и страховых возмещений;
- с вышестоящими органами управления по поводу перечисления взносов в централизованные денежные фонды, использования централизованных денежных фондов и др.

В силу улучшения этих взаимоотношений появляется цель оптимизации объемов поступлений финансовых ресурсов, снижения расходов по их использованию.

Положение хозяйствующего субъекта на рынке не остается неизменным. Появляются конкуренты, и это обстоятельство заставляет организации постоянно находить наилучшие пути развития финансовых ситуаций. Во многом этому способствует стратегическое финансовое управление.

Целью методических указаний и заданий по дисциплине «Финансовая стратегия организаций» является изучение методов стратегического управления финансовым развитием, применяемых в рыночной экономике.

Тема 1. ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ

КАК ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ОБЩЕГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Финансовая стратегия организации – это финансовая программа на долгосрочную или краткосрочную перспективу обеспечения хозяйствующего субъекта финансовыми ресурсами и выстраивания благоприятных отношений для него с основными звеньями финансовой системы.

Классификация финансовой стратегии.

1. В зависимости от типа операционной стратегии различают:

- **ограниченную стратегию.** Данный вид стратегии применяется предприятием со стабильным ассортиментом продукции, при производстве которой используется производственный потенциал, слабо подверженный влиянию технологического прогресса. Такая стратегия возможна в условиях относительно слабых колебаний конъюнктуры товарного рынка. Финансовая стратегия предприятия направлена в первую очередь на эффективное обеспечение воспроизводственных процессов и прироста активов, обеспечивающих ограниченный рост объемов производства и реализации продукции. Стратегические изменения финансовой деятельности в этом случае сводятся к минимуму;

- **ускоренную стратегию.** Такой тип операционной стратегии избирают, как правило, предприятия, находящиеся в ранних стадиях своего жизненного цикла, а также в динамично развивающихся отраслях под воздействием технологического прогресса.

Финансовая стратегия в этом случае носит наиболее сложный характер за счет необходимости обеспечения высоких темпов развития финансовой деятельности, ее диверсификации по различным формам, регионам и т. п.;

- **стратегию сокращения или сжатия.** Данная стратегия наиболее часто избирается в стадии финансового кризиса. Она основана на принципе «отсечение лишнего», предусматривающем сокращение объема и ассортимента выпускаемой продукции, уход с отдельных сегментов рынка и т. п. Финансовая стратегия предприятия в этих условиях призвана обеспечить высокую маневренность использования высвобождаемого капитала в целях обеспечения дальнейшей финансовой стабилизации;

- **стратегию сочетания.** Такая стратегия характерна для наиболее крупных предприятий (организаций) с широкой отраслевой и региональной диверсификацией операционной деятельности. Соответствен-

но финансовая стратегия таких предприятий (организаций) различается в разрезе отдельных объектов стратегического управления, будучи подчинена различным стратегическим целям их развития.

2. В зависимости от предпринимательского стиля выделяют:

- **приростную стратегию.** Такой стиль стратегического финансового управления характерен обычно для предприятий, достигнувших стадии зрелости своего жизненного цикла. В экономической литературе приростный стиль стратегического финансового управления рассматривается как консервативный.

Консервативная стратегия подразумевает небольшие темпы развития организации и преследует цель стабилизации ее производства и финансовой структуры собственных и заемных источников;

- **предпринимательскую стратегию.** Такой стиль стратегического финансового управления составляет активный поиск эффективных управленческих решений по всем направлениям и формам финансовой деятельности. Этот стиль финансового управления связан с постоянной трансформацией направлений, форм и методов осуществления финансовой деятельности на всем пути к достижению поставленных стратегических целей с учетом изменяющихся факторов внешней среды. Предпринимательский стиль стратегического финансового управления направлен в первую очередь на эффективное обеспечение воспроизводственных процессов и прироста активов, обеспечивающих ограниченный рост объемов производства и реализации продукции. Многие экономисты этот стиль называют агрессивным.

Агрессивная стратегия заключается в бурном развитии предприятия, сопровождающемся значительными затратами на модернизацию производства, в привлечении большого объема заемного капитала. Реализуется эта программа вытеснением конкурентов на рынке товаров высококачественной продукцией. Однако такая стратегия сопровождается большой степенью риска.

Задания

Задание 1. Ответить «да» или «нет» на предлагаемые вопросы. Если предлагается ложный вариант – ответить правильно.

1. Финансовая стратегия организации – это один из важнейших видов функциональной стратегии предприятия, обеспечивающей его основные направления развития финансовой деятельности и финансовых отношений путем формирования долгосрочных финансовых целей, выбора наиболее эффективных путей их достижения, адекватной

корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды.

2. Основные виды финансовой стратегии организации в зависимости от такого классификационного признака, как тип операционной стратегии: плановая и прогнозная.

3. Объектом финансовой стратегии организаций являются: движение и оптимизация финансовых ресурсов и финансовых отношений между хозяйствующими субъектами и их подразделениями в хозяйственном процессе, установление рациональных пропорций объема и структуры первичного капитала, увеличение денежных поступлений от разных видов деятельности, повышение финансовых результатов организации, улучшение ее финансового состояния (платежеспособности, финансовой устойчивости и т. д.).

4. Субъектом разработки финансовой стратегии организаций является директор организации.

5. Основные виды финансовой стратегии организации в зависимости от такого классификационного признака, как предпринимательский стиль: консервативный и агрессивный.

6. Ограниченная финансовая стратегия организаций заключается: в обеспечении воспроизводственных процессов и прироста активов, обеспечивающих ограниченный рост объемов производства и реализации продукции. Стратегические изменения финансовой деятельности в этом случае сводятся к минимуму.

7. Ускоренная финансовая стратегия организаций заключается: в обеспечении высоких темпов развития финансовой деятельности, ее диверсификации по различным формам, регионам и т. п.

8. Финансовая стратегия сокращения заключается: в планировании производственных показателей.

9. Финансовая стратегия сочетания заключается: в планировании и распределении финансовых ресурсов в разрезе отдельных хозяйственных подразделений и производств.

10. Консервативная финансовая стратегия организаций заключается: в разработке сложного управленческого комплекса финансовых ресурсов и финансовых отношений.

11. Агрессивная финансовая стратегия организаций заключается: в постоянной трансформации направлений, форм и методов осуществления финансовой деятельности на всем пути к достижению поставленных стратегических целей с учетом изменяющихся факторов внешней среды, эффективном обеспечении воспроизводственных про-

цессов и прироста активов, обеспечивающих ограниченный рост объемов производства и реализации продукции.

Задание 2. Определить вид финансовой стратегии в организации, производящей переработку молока, на текущий год.

Объем продаж – 25000 т.

Ассортимент продукции в процентах от объема производства: молоко – 40 %; кефир – 30; сметана – 15; творог – 10; йогурт – 5 %.

Норма прибыли – 15 %.

Размещение рекламы продукции на Центральном телевидении, в сети Интернет.

Реализация продукции крупным оптовикам и наличие фирменных магазинов по Республике Беларусь и России.

Реализация инвестиционного проекта в виде энергосберегающей и более технологичной линии по переработке молока.

Использование прибыли и 65 % льготных кредитных ресурсов на реализацию инвестиционного проекта.

Задание 3. Определить вид финансовой стратегии в организации на плановый год (табл. 1).

Таблица 1. Исходные данные для определения вида финансовой стратегии организации

Вид продукции	Базисный год		Текущий год		Объем реализации на планируемый год
	Объем реализации, т	Уровень рентабельности, %	Объем реализации, т	Уровень рентабельности, %	
Сахарная свекла	30	3	15	-1	7
Капуста	100	7,5	150	9	170
Лук репчатый	45	5	30	2,5	20
Морковь	25	8	40	9,5	45

В планируемом году будет налажено производство овощей закрытого грунта. Строительство теплиц будет осуществляться за счет бюджетного финансирования.

Тема 2. ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Задание

Ответить «да» или «нет» на предлагаемые вопросы. Если предлагается ложный вариант – ответить правильно.

1. Раскройте сущность принципа рассмотрения хозяйствующего субъекта как открытой социально-экономической системы, способной к самоорганизации.

Предприятие рассматривается как определенная система, полностью открытая для активного взаимодействия с факторами внешней среды.

2. Раскройте сущность принципа учета базовых стратегий операционной деятельности хозяйствующего субъекта.

Финансовая стратегия должна быть согласована со стратегическими целями и направлениями операционной деятельности предприятия. Она при этом рассматривается как один из главных факторов обеспечения эффективного развития предприятия в соответствии с избранной корпоративной стратегией, оказывает существенное влияние на формирование стратегического развития операционной деятельности предприятия.

3. Раскройте сущность принципа преимущественной ориентации на предпринимательский стиль.

Состоит в активном поиске эффективных управленческих решений по направлениям увеличения финансовых ресурсов.

4. Раскройте сущность принципа выделения доминантных сфер стратегического финансового развития.

Позволяет обеспечить выявление приоритетных направлений финансовой деятельности предприятия, обеспечивающих успешную реализацию ее главной целевой функции – возрастания рыночной стоимости предприятия в долгосрочной перспективе.

5. Раскройте сущность принципа обеспечения гибкости финансовой стратегии.

Представляет собой потенциальную возможность предприятия быстро корректировать или разрабатывать новые стратегические финансовые решения при изменившихся внешних или внутренних условиях осуществления финансовой деятельности.

6. Раскройте сущность принципа обеспечения альтернативности стратегического финансового выбора.

В основе стратегических финансовых решений должен лежать выбор основных двух вариантов решений.

7. Раскройте сущность принципа обеспечения постоянного использования результатов технологического прогресса в финансовой деятельности.

Финансовая деятельность и применение современных финансовых инструментов является главным механизмом обеспечения внедрения

технологических нововведений, обеспечивающих рост конкурентной позиции предприятия на рынке.

8. Раскройте сущность принципа учета уровня финансового риска в процессе принятия стратегических финансовых решений.

Финансовые решения, принимаемые в процессе формирования финансовой стратегии, должны приниматься и реализовываться с учетом полной ликвидации финансовых рисков.

9. Раскройте сущность принципа ориентации на профессиональный аппарат финансовых менеджеров в процессе реализации финансовой стратегии.

Специалисты финансового управления должны быть ознакомлены с основными принципами стратегического управления, механизмом управления отдельными аспектами финансовой деятельности, владеть методами стратегического финансового контроллинга.

10. Раскройте сущность принципа обеспечения разработанной финансовой стратегии предприятия соответствующими организационной структурой управления финансовой деятельностью и организационной культурой.

Предусматриваемые стратегические изменения в области организационной структуры управления и организационной культуры должны быть основными в управлении.

11. Раскройте сущность этапа определения общего периода формирования финансовой стратегии.

Основными условиями его определения являются: продолжительность периода, принятого для формирования корпоративной стратегии развития предприятия, предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры основных сегментов финансового рынка, отраслевая принадлежность предприятия, его размер, стадия жизненного цикла.

12. Раскройте сущность этапа исследования факторов внешней финансовой среды.

При изучении экономико-правовых условий финансовой деятельности предприятия и возможного их изменения в предстоящем периоде, конъюнктуры финансового рынка и факторов, ее определяющих, проводится анализ и прогноз факторов (условий), характеризующих текущее состояние спроса, предложения, цен и уровня конкуренции на финансовом рынке в целом или отдельных его сегментах, связанных с предстоящей финансовой деятельностью предприятия.

13. Раскройте сущность этапа оценки сильных и слабых сторон предприятия, определяющих особенности его финансовой деятельности.

Для диагностики используется метод управленческого обследования предприятия, основанный на изучении различных функциональных зон предприятия: маркетинговые возможности расширения объемов и диверсификации операционной деятельности, финансовые возможности формирования инвестиционных ресурсов, численность, профессиональный и квалификационный состав персонала, информационная база, состояние организационной структуры управления и организационной культуры предприятия.

14. Раскройте сущность этапа комплексной оценки стратегической финансовой позиции предприятия.

Должно быть получено четкое представление об основных параметрах, характеризующих возможности и ограничения развития финансовой деятельности предприятия.

15. Раскройте сущность этапа формирования стратегических целей финансовой деятельности предприятия.

Главной целью являются повышение уровня благосостояния собственников предприятия и максимизация его рыночной стоимости.

16. Раскройте сущность этапа разработки целевых стратегических нормативов финансовой деятельности.

Разработка целевых стратегических нормативов финансовой деятельности служит базой для принятия основных управленческих решений и обеспечения контроля выполнения финансовой стратегии.

17. Раскройте сущность этапа принятия основных стратегических финансовых решений.

Определяются главные стратегии финансового развития предприятия в разрезе отдельных доминантных сфер, финансовая политика по отдельным аспектам его финансовой деятельности, формируется портфель альтернатив стратегических подходов к реализации намеченных целей и осуществляются их оценка и отбор.

18. Раскройте сущность этапа оценки разработанной финансовой стратегии.

Оценка проводится по системе специальных экономических и внеэкономических критериев, устанавливаемых предприятием. По результатам оценки в разработанную финансовую стратегию вносятся необходимые коррективы, после чего она принимается.

19. Раскройте сущность этапа обеспечения реализации финансовой стратегии.

Наряду с заранее намеченными стратегическими мероприятиями готовятся и реализуются новые управленческие решения, обусловленные непредвиденным изменением факторов внешней финансовой среды.

20. Раскройте сущность этапа организации контроля реализации финансовой стратегии.

Осуществляется на основе стратегического финансового контроллинга, отражающего ход реализации основных стратегических целевых нормативов финансовой деятельности предприятия.

Тема 3. АНАЛИЗ В ПОСТРОЕНИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния базируется на основном методе стратегического анализа – SWOT-анализе (аббревиатура составлена из первых букв английских слов):

Strengths (сильные стороны);

Weaknesses (слабые стороны);

Opportunities (возможности);

Threats (угрозы).

Этот метод позволяет быстро проанализировать факторы внешней финансовой среды, представленные в табл. 2, и оценить стратегическую финансовую позицию предприятия в общих чертах. В процессе такого анализа выявляются внешние благоприятные возможности и угрозы для финансового развития предприятия, которые формируются на макроуровне.

Таблица 2. Факторы внешней финансовой среды непрямого влияния

Доминантные сферы стратегического финансового анализа	Факторы внешней финансовой среды непрямого влияния
I. Потенциал формирования финансовых ресурсов предприятия	1. Система налогообложения. 2. Соотношение параметров потребления и накопления используемого национального дохода. 3. Учетная ставка рефинансирования Национального банка. 4. Характер регулирования эмиссионной деятельности предприятий. 5. Характер государственной поддержки отдельных отраслей и сфер деятельности. 6. Государственная политика привлечения и защиты иностранных инвестиций.
II. Уровень эффективности инвестиций предприятий	1. Инвестиционный климат страны. 2. Динамика учетной ставки. 3. Темп инфляции. 4. Структурные сдвиги в экономике. 5. Государственная региональная экономическая политика.

Доминантные сферы стратегического финансового анализа	Факторы внешней финансовой среды непрямого влияния
III. Уровень финансовой безопасности	1. Темпы экономической динамики. 2. Характер государственной поддержки отдельных отраслей и сфер деятельности. 3. Темпы инфляции. 4. Динамика валютных курсов. 5. Характер государственного регулирования платежной дисциплины, процедур финансового банкротства.
IV. Уровень качества управления финансовой деятельностью предприятия	1. Уровень подготовки финансовых специалистов в системе высшего образования. 2. Уровень корпоративной структуры в стране. 3. Стандарты финансовой отчетности предприятий. 4. Технический прогресс в сфере управления. 5. Технологический прогресс в сфере финансовой деятельности.

Задания

Задание 1. Ответить правильно на следующие вопросы.

1. Раскройте сущность комплексной оценки стратегической финансовой позиции предприятия.
2. Приведите суть SWOT-анализа.
3. Приведите состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непрямого влияния.
4. Приведите состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния.
5. Приведите состав наиболее важных факторов внутренней финансовой среды.
6. Раскройте сущность метода SWOT-анализа влияния факторов внешней финансовой среды на финансовую деятельность организации.
7. Приведите основные классификационные группы методов анализа, применяемых при разработке финансовой стратегии организации.
8. Приведите методы, относящиеся к группе специфических методов анализа, применяемых при разработке финансовой стратегии организации.
9. Приведите методы, относящиеся к группе расчетно-аналитических методов анализа, применяемых при разработке финансовой стратегии организации.
10. Раскройте сущность метода динамики.

11. Раскройте сущность метода корреляционно-регрессионного анализа.

12. Раскройте сущность метода сравнительного финансового анализа.

13. Раскройте сущность расчетно-аналитического метода.

14. Раскройте сущность метода оптимизационного моделирования.

Задание 2. Привести факторы непрямого влияния факторов внешней среды.

Задание 3. Провести SWOT-анализ, построить матрицу возможностей и угроз, а также разработать форму модели стратегической финансовой позиции организации, матрицу возможных стратегических направлений финансового развития организации.

Условие. ОАО «Победа» занимается производством и реализацией овощей закрытого грунта. Сравняя ОАО «Победа» с ее конкурентами, можно выделить слабые и сильные стороны, а также возможности и угрозы.

Сильные стороны:

- образованное и динамичное молодое руководство среднего звена;
- активная роль маркетинга;
- использование современной упаковки;
- гибкая ценовая политика;
- профессиональное решение вопросов снабжения сырьем;
- использование недорогого сырья и материалов;
- хорошая репутация у покупателей.

Слабые стороны:

- старое оборудование и теплицы. Необходимость частых ремонтов теплосети теплиц;
- наличие удаленного от производственных теплиц склада, что вызывает дополнительные транспортные издержки;
- низкая прибыльность из-за высоких издержек.

Возможности:

- выход на новые рынки Российской Федерации;
- расширение производственной линии;
- использование государственной региональной инвестиционной политики с льготным кредитованием под низкую процентную ставку и длительный срок погашения кредитов.

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- возрастающее давление на закупочную цену сырья у поставщиков;

- изменение таможенных процедур и пошлин;
- уровень инфляции.

Методические указания по выполнению задания 3

1-й этап. Определить перечень факторов, в том числе и внешней финансовой среды непрямого влияния, свести их в табл. 3.

Таблица 3. Состав наиболее важных факторов непрямого влияния, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа

Доминантные сферы стратегического финансового анализа	Факторы внешней финансовой среды непрямого влияния

2-й этап. Установить возможности и угрозы и свести в табл. 4.

Метод SWOT-анализ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей. С этой целью определяют состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непрямого влияния, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа в разрезе доминантных сфер (направлений) финансового развития предприятия (табл. 4).

После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Таблица 4. Матрица влияния возможностей и угроз на результаты деятельности организации

Стороны организации	Возможности и угрозы	
	Возможности	Угрозы
Сильные стороны:	ПОЛЕ «Силы и возможности» (СИВ)	ПОЛЕ «Силы и угрозы» (СИУ)
1.		
2.		
3.		
...		
Слабые стороны:	ПОЛЕ «Слабость и возможности» (СЛВ)	ПОЛЕ «Слабость и угрозы» (СЛУ)
1.		
2.		
3.		
...		

На пересечении разделов образуются четыре поля: «Силы и возможности» (СИБ), «Силы и угрозы» (СИУ), «Слабость и возможности» (СЛВ), «Слабость и угрозы» (СЛУ).

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке финансовой стратегии.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИБ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей.

Для поля СЛВ стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся слабости.

Если задействовано поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

3-й этап. Определить степень влияния возможностей (табл. 5).

Таблица 5. Влияние возможностей на организацию

Вероятность	Уровень влияния		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
Средняя	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
Низкая	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

Полученные внутри матрицы девять полей имеют для организации разное значение. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ», «СС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности других полей не заслуживают внимания.

4-й этап. Определить степень влияния угроз (табл. 6).

Таблица 6. Влияние угроз на организацию

Вероятность	Уровень влияния		
	Разрушение	Тяжелое	«Легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Средняя	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низкая	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «СР», «ВТ», представляют очень большую опасность и требуют немедленного обязательно его устранения. Угрозы, попавшие на поле «НР», также должны нахо-

даться в поле зрения руководства и быть по возможности устранены. Что касается других угроз, то они малозначительны для организации.

Тема 4. ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Комплексная оценка стратегической финансовой позиции организации обобщает результаты анализа всех видов финансовой среды ее деятельности. Такая оценка позволяет:

четко установить основные особенности финансовой деятельности в данной организации, оценить достигнутые результаты управления финансовыми ресурсами, входящими и исходящими денежными потоками;

выявить проблемные зоны в финансовом развитии организации и системе управления его финансовой деятельностью;

объективно оценить возможности предстоящего финансового развития организации с учетом факторов внешней и внутренней среды;

определить начальные позиции стратегических финансовых инициатив организации.

Результаты оценки влияния отдельных факторов с помощью PEST-анализа и SWOT-анализа (с углублением отдельных оценок в процессе использования других методов стратегического анализа) были положены в основу модели стратегической финансовой позиции предприятия (табл. 7).

**Таблица 7. Модели возможных стратегических направлений
финансового развития организации**

Влияние финансовой среды	Позиция		
	сильная	нейтральная	слабая
1	2	3	4
Благоприятные возможности	Ф-1 «Сила и возможности» характеризует возможность предприятия осуществлять наступательную агрессивную финансовую стратегию, в частности, активно поддерживать базовую корпоративную стратегию «ускоренного роста»	Ф-2 «Стабильность и возможности» характеризует возможность осуществления наступательной агрессивной финансовой стратегии. Данная финансовая стратегия предприятия совместима с такими базовыми корпоративными его стратегиями, как «ускоренный рост» и «ограниченный рост»	Ф-3 «Слабость и возможности» определяет необходимость осуществления умеренной финансовой стратегии, в процессе которой слабости внутренней финансовой позиции предприятия будут преодолеваются за счет благоприятных возможностей внешней среды. Этот вид финансовой стратегии в наибольшей степени совместим с базовой корпоративной стратегией «ограниченного роста»

1	2	3	4
Угрозы	Ф-4 «Сила и угрозы» позволяет предприятию избирать как наступательную, так и умеренную финансовую стратегию (в зависимости от степени угроз), в процессе которой отдельные внешние угрозы могут нейтрализоваться за счет сильного внутреннего финансового потенциала предприятия. Соответственно такая финансовая стратегия может служить поддержкой таким базовым корпоративным стратегиям, как «ускоренный рост» или «ограниченный рост»	Ф-5 «Стабильность и угрозы» в зависимости от степени угроз позволяет предприятию осуществлять умеренную либо консервативную оборонительную финансовую стратегию, направленную на преодоление неблагоприятных факторов внешней финансовой среды. Эти варианты финансовой стратегии предприятия в наибольшей степени совместимы с такими базовыми корпоративными стратегиями, как «ограниченный рост» или «сокращение (сжатие)»	Ф-6 «Слабость и угрозы» ориентирует предприятие на выбор исключительно оборонительной антикризисной финансовой стратегии, в наибольшей степени корреспондирующей с базовой корпоративной стратегией «сокращение (сжатие)»

Задания

Задание 1. Установить возможное стратегическое направление финансового развития организации, используя данные примера темы 3, задания 3. Результаты решения занести в табл. 8.

Таблица 8. Матрица возможных стратегических направлений финансового развития организации

Влияние финансовой среды	Позиция		
	сильная	нейтральная	слабая

Задание 2. Привести факторы непосредственного влияния и провести SWOT-анализ, построить матрицу возможностей и угроз, а так-

же разработать форму модели стратегической финансовой позиции организации, матрицу возможных стратегических направлений финансового развития организации.

Задание 3. Ответить правильно на следующие вопросы.

1. Раскройте сущность возможных стратегических направлений финансового развития организации Ф-1 «Сила и возможности».

2. Раскройте сущность возможных стратегических направлений финансового развития организации Ф-2 «Стабильность и возможности».

3. Раскройте сущность возможных стратегических направлений финансового развития организации Ф-3 «Слабость и возможности».

4. Раскройте сущность возможных стратегических направлений финансового развития организации Ф-4 «Сила и угрозы».

5. Раскройте сущность возможных стратегических направлений финансового развития организации Ф-5 «Стабильность и угрозы».

6. Раскройте сущность возможных стратегических направлений финансового развития организации Ф-6 «Слабость и угрозы».

Тема 5. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

При планировании используются следующие методы.

Метод прямого счета производится с помощью детальных расчетов планируемых показателей прямо по каждому ассортименту производимой продукции с последующим суммированием по соответствующим видам продукции, отраслям, в дальнейшем – по организации в целом. Например, планирование денежной выручки производится в разрезе отдельных видов продукции и различных каналов реализации при использовании формулы с последующим суммированием по отраслям.

$$ДВ_{\text{общ}} = \sum_{ij} VP_{ij} \cdot Ц_{ij}, \quad (1)$$

где $ДВ_{\text{общ}}$ – общая денежная выручка, определенная как сумма денежной выручки i -х видов продукции по j -м каналам реализации, тыс. руб.;

VP_{ij} – объем реализации i -го вида продукции по j -му каналу реализации, т;

C_{ij} – цена i -го вида продукции по j -му каналу реализации, тыс. руб/т.
В связи с применением множества расчетов данный метод трудоемок.

Метод экономического анализа позволяет на базе ранее установленных тенденций развития определить те факторы, которые отрицательно повлияли на планируемый показатель, и в план заложить определенный рост отрицательно воздействующих факторов. Например, при анализе доходов от реализации было установлено, что в прошлом периоде отрицательное воздействие оказал объем реализации зерна, который был снижен из-за невыполнения плана объема производства. Следовательно, при планировании на перспективу закладывается увеличение объема производства и в связи с этим объема реализации, который принесет и больше денежных поступлений.

При методе экономического анализа используются различные коэффициенты (коэффициент роста, коэффициент структуры и т. д.).

Суть нормативного метода состоит в том, что планирование проводят с использованием различных норм, нормативов. Например, ориентируясь на нормативное значение коэффициента текущей ликвидности (для сельскохозяйственных организаций он составляет не менее 1,5) и методику его расчета, можно запланировать объем оборотных средств и величину собственных источников.

Метод денежных потоков предполагает балансовую увязку поступлений средств с предстоящими платежами, что обеспечивает своевременность расчетов с бюджетом, поставщиками, подрядчиками и своими работниками.

Оперативное финансовое планирование дополняет текущее. Это связано с тем, что финансирование плановых мероприятий должно осуществляться за счет заработанных предприятием средств, что требует эффективного контроля за формированием и использованием финансовых ресурсов.

Оперативное финансовое планирование включает составление платежного календаря, а также расчет потребности в краткосрочном кредите.

Платежный календарь – основной оперативный финансовый план, целью которого является управление денежными потоками предприятия. С помощью платежного календаря определяются конкретные сроки поступления денежных средств и платежей в краткосрочном периоде. Платежный календарь может составляться на месяц, декаду, неделю и даже один день в зависимости от специфики предприятия и экономической целесообразности.

Платежный календарь позволяет предприятию решить следующие задачи:

- обеспечение синхронности денежных поступлений и предстоящих расходов предприятия;
- формирование информационной базы о движении денежных потоков;
- ежедневный учет изменений в информационной базе;
- анализ неплатежей и организация мероприятий по их преодолению;
- расчет потребности в краткосрочном кредите в случаях превышения обязательств над поступлением денежных средств;
- определение (по суммам и срокам) временно свободных денежных средств с целью их выгодного вложения.

Задания

Задание 1. Ответить правильно на следующие вопросы.

1. Раскройте сущность финансового планирования при разработке финансовой стратегии организации.
2. Приведите последовательность финансового планирования при разработке финансовой стратегии организации.
3. Приведите виды планов, составляемых для финансового стратегического управления.
4. Приведите основные разделы бизнес-плана развития организации.
5. Приведите основные элементы раздела «Инвестиционный и инновационный план».
6. Приведите основные элементы раздела «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности».
7. Приведите основные элементы раздела «Показатели эффективности деятельности организации».
8. Приведите основные элементы финансового плана.
9. Раскройте сущность метода экономического анализа при составлении финансовых планов.
10. Раскройте сущность нормативного метода при составлении финансовых планов.
11. Раскройте сущность метода денежных потоков при составлении финансовых планов.
12. Раскройте сущность метода корреляционного моделирования при составлении прогнозов основных финансовых показателей.

13. Раскройте сущность метода многофакторного экономико-математического моделирования при составлении прогнозов основных финансовых показателей.

14. Раскройте сущность расчетно-аналитического метода при составлении прогнозов основных финансовых показателей.

15. Раскройте сущность экономико-статистического метода корреляционного моделирования при составлении прогнозов основных финансовых показателей.

16. Раскройте сущность метода оптимизационного моделирования при составлении прогнозов основных финансовых показателей.

Задание 2. Разработать план движения финансовых потоков с разбивкой по кварталам в СПК «Белая Русь» на приобретение двух тракторов (табл. 9).

Условие:

Таблица 9. Стоимость тракторов с доставкой по маркам

№ п/п	Марка трактора	Стоимость трактора, руб.	Стоимость доставки, руб.
1	Беларус-622	25500	80
2	МТЗ-МУ320	19080	83

Приобретение тракторов осуществляется в январе текущего года с использованием собственных и заемных источников. Прибыль, сформированная по итогам прошлого года, может быть направлена в размере 50 % от необходимой величины источников финансирования, направляемых на приобретение активов. Со II квартала организация получает денежную выручку от реализации продукции – 9 тыс. руб., в III квартале – 7,5 тыс. руб., в IV квартале – 8 тыс. руб.

При необходимости организации приобретают краткосрочные кредиты в учреждениях банков (табл. 10).

Таблица 10. Учреждения банков, которые предоставляют краткосрочные кредиты

№ п/п	Наименование учреждения банка	Годовая процентная ставка по кредитным ресурсам, %	Период кредитования, мес
	1. ОАО «Белагропромбанк»	15	год
	2. ОАО «Беларусбанк»	17	год

Погашение кредита производится равными частями вместе с начисленными процентами в конце каждого квартала.

Методические указания по выполнению задания 2

1-й этап. Определить инвестиционные затраты (общую стоимость приобретения тракторов с учетом доставки).

2-й этап. Определить сумму источников финансирования инвестиционных затрат и свести в табл. 11.

Таблица 11. Источники, направляемые на финансирование инвестиционных затрат

№ п/п	Марка трактора	Источники, руб.

3-й этап. Определить сумму процентов по краткосрочному кредиту (табл. 12).

Таблица 12. Расчет платежей по кредитам

№ п/п	Наименование учреждения банка	Сумма кредита, руб.	Проценты, руб.	Платежи по кредитам (общая сумма кредита с процентами), руб.

4-й этап. Провести планирование входящих и исходящих денежных потоков по кварталам (табл. 13).

Таблица 13. План движения денежных потоков

№ п/п	Потоки платежей	Сумма, руб.	В том числе по кварталам			
			I	II	III	IV

Задание 3. Составить платежный календарь и осуществить планирование потребности в краткосрочном кредите на текущий месяц (табл. 14).

Условие:

**Таблица 14. Поступления и расходование денежных средств
на текущий месяц, тыс. руб.**

Показатели	Сумма, всего	В том числе по декадам		
		1-я	2-я	3-я
Остаток денежных средств на 01.01. ... г.		0		
Расходование средств:				
заработная плата		–	–	125
платежи в бюджет, в ФСЗН		–	–	84
плановые платежи поставщикам		192	192	193
прочие		30	45	35
Поступления средств:				
выручка от реализации продукции, работ, услуг		325	389	224
выручка от реализации основных средств		20	–	65
штрафы полученные, прочие поступления		5	–	–
Остаток денежных средств на 31.01. ... г.				

Методические указания по выполнению задания 3

Притоки и оттоки денежных средств в платежном календаре должны быть сбалансированы. Правильно составленный платежный календарь позволяет регулировать объем и сроки платежей с источниками их покрытия, выявлять финансовые ошибки, недостаток платежных средств, наметить соответствующие мероприятия и таким образом избежать финансовых затруднений.

Установленной формы платежного календаря нет. Наиболее развернутая его форма содержит: начальное сальдо; поступление денежных средств; расходование средств; сальдо за период; конечное сальдо; минимально допустимое сальдо (соответствует оплате реализации продукции в планируемом периоде); недостаток средств (–); излишек средств (+).

Если поступления средств вместе с переходящим остатком превышают расходы, то планируется излишек денежных средств. В следующем периоде это отразится в переходящем остатке денег, который по своему экономическому содержанию выступает в качестве денежных сбережений. Этот остаток может стать источником роста доходов предприятия в виде процента по банковским депозитам или дохода по банковскому векселю.

Если расходы превышают поступления вместе с переходящим остатком, то в платежном календаре отражается их недостаток. В этом случае необходимо найти дополнительные источники средств (например, привлечение краткосрочного кредита) или перенести часть непериодических платежей на следующий календарный период.

Расчет потребности в краткосрочном кредите производится в случае, когда по данным платежного календаря организация испытывает недостаток в денежных средствах (табл. 15).

Таблица 15. Платежный календарь денежных средств с учетом потребности в кредите на месяц, тыс. руб.

Показатели	Сумма, всего	В том числе по декадам		
		1-я	2-я	3-я
Остаток денежных средств на 01.01. ... г.				
Расходование средств:				
заработная плата		–	–	125
платежи в бюджет, в ФСЗН		–	–	84
прочие		30	45	35
Поступления средств:				
выручка от реализации продукции, работ, услуг		325	389	124
выручка от реализации основных средств		20	–	65
штрафы полученные, прочие поступления		5	–	–
кредит				
Остаток денежных средств на 31.01. ... г.				

Алгоритм расчета потребности в краткосрочном кредите представлен следующей формулой:

$$\text{Пр} = \frac{P \cdot n \cdot i}{360 \cdot 100}, \quad (2)$$

где Пр – проценты, руб.;

P – сумма непогашенного остатка кредита, руб.;

n – продолжительность пользования кредитом (длительность периода, за который рассчитываются проценты);

i – годовая процентная ставка, %.

Условие приобретения и погашения краткосрочного кредита.

Кредит привлекается под 10 % годовых на период времени, при котором ощущается недостаток собственных финансовых ресурсов. Погашается кредит не позднее 29-го числа следующего месяца квартала вместе с начисленными процентами.

Задание 4. Рассчитать необходимую сумму денежной выручки и провести управление финансовыми потоками в СПК «Белая Русь» на приобретение бензина и дизельного топлива с использованием данных табл. 16, 17. Разработать план движения входящих и исходящих денежных потоков с разбивкой по кварталам.

Таблица 16. **Приобретение нефтепродуктов по наименованию и количеству**

№ п/п	Наименование нефтепродуктов	Количество, л	Стоимость, руб/л*
1	Бензин АИ-92	3000	
2	Бензин АИ-95	4200	
3	Дизельное топливо	4500	

*Стоимость нефтепродуктов на дату решения задачи принимается по рыночной стоимости.

Нефтепродукты от их количества по кварталам распределяются следующим образом: в I – 8 %; в II – 40; в III – 40; в IV – 12 %.

Таблица 17. **Возможные источники, направляемые на приобретение нефтепродуктов**

№ п/п	Источники	Сумма, тыс. руб.
1	Денежная выручка	20,825 (1 квартал-9,7%; 1 2 квартал-15%; 3квартал-50%;)
2	Доход от вложения свободных денежных средств (18000 руб.) на депозитный счет на год в учрежденный банк под 5 % годовых с ежемесячным начислением процентов	

Задание 5. Применяя метод экономического анализа (средние коэффициенты роста), провести планирование денежной выручки от реализации молока (табл. 18) на следующий финансовый год при плановом поголовье дойных коров 1200 гол. (1-й вариант), 1280 гол. (2-й вариант).

Таблица 18. Исходные показатели для планирования денежной выручки от реализации молока

Показатели	Год		
	1-й	2-й	3-й
1-й вариант			
Среднегодовая продуктивность одной коровы, ц/гол.	40	43	42
Уровень товарности, %	88	93	91
2-й вариант			
Среднегодовая продуктивность одной коровы, ц/гол.	45	46	44
Уровень товарности, %	90	91	95
Средние реализационные цены молока, руб/ц*			

*Средние реализационные цены молока рассчитываются и принимаются фактические на дату решения задачи.

Методические указания по выполнению задания 5

1-й этап. Произвести расчет показателей объема производства и объема реализации молока, денежной выручки за последний 2018 г. (отчетный год).

$$VI_{отч} = Пог_{отч} \cdot Пр_{отч}, \quad (3)$$

где $VI_{отч}$ – объем производства молока в отчетном году, ц;
 $Пог_{отч}$ – поголовье дойных коров в отчетном году, гол.;
 $Пр_{отч}$ – продуктивность одной коровы в отчетном году, ц/гол.

$$VP_{отч} = VI_{отч} \cdot УТ_{отч}, \quad (4)$$

где $VP_{отч}$ – объем реализованного молока в отчетном году, ц;
 $УТ_{отч}$ – уровень товарности молока в отчетном году, %.

$$ДВ_{отч} = VP_{отч} \cdot Ц_{е\ отч}, \quad (5)$$

где $ДВ_{отч}$ – денежная выручка от реализации молока в отчетном году, руб.;

$VP_{отч}$ – объем реализации молока в отчетном году, ц;

$Ц_{е\ отч}$ – цена реализации молока в отчетном году, руб/ц.

2-й этап. Произвести расчет средних коэффициентов роста по среднегодовой продуктивности коров и уровню товарности молока.

$$\bar{k} = n \sqrt[n]{\frac{y_n}{y_0}}, \quad (6)$$

где \bar{k} – средний коэффициент роста;

y_n – значение показателя в n -м году;

y_0 – значение показателя в базисном году.

3-й этап. Используя ранее определенные коэффициенты, рассчитать показатели объема производства и объема реализации молока, денежной выручки на следующий плановый год.

$$ВП_{пл} = Пог_{пл} \cdot ПР_{отч} \cdot \bar{k}_1, \quad (7)$$

где $ВП_{пл}$ – плановый объем производства молока, ц;

$Пог_{пл}$ – плановое поголовье дойных коров, гол.;

$ПР_{отч}$ – продуктивность одной коровы в отчетном году, ц/гол.;

\bar{k}_1 – средний коэффициент роста продуктивности коровы.

$$VP_{пл} = ВП_{пл} \cdot УТ_{отч} \cdot \bar{k}_2, \quad (8)$$

где $VP_{пл}$ – плановый объем реализованного молока, ц;

$УТ_{отч}$ – уровень товарности молока в отчетном году, %;

\bar{k}_2 – средний коэффициент роста уровня товарности.

$$ДВ_{пл} = VP_{пл} \cdot Ц_{е\ пл}, \quad (9)$$

где $DВ_{пл}$ – плановая денежная выручка, тыс. руб.;

$Ц_{е\ пл}$ – плановая цена реализации молока, руб/ц.

Результаты планирования свести в табл. 19.

Таблица 19. Расчет планирования денежной выручки от реализации молока методом экономического анализа

№ п/п	Показатель	План на следующий финансовый год
1	Объем производства молока, ц	
2	Объем реализации молока, ц	
3	Денежная выручка от реализации молока, руб/ц	

Задание 6. Применяя метод экономического анализа (средние коэффициенты роста), провести планирование денежной выручки от реализации КРС в живой массе на мясо (табл. 20) на следующий финансовый год при плановом поголовье коров 400 гол. (1-й вариант), 460 гол. (2-й вариант).

Таблица 20. Исходные показатели для планирования денежной выручки от реализации КРС на мясо (в живой массе)

Показатель	Годы		
	1-й	2-й	3-й
1-й вариант			
Средний вес одной головы КРС, ц/гол.	3,68	3,70	3,72
Уровень товарности, %	100	100	100
2-й вариант			
Средний вес одной головы КРС, ц/гол.	3,82	3,85	3,80
Уровень товарности, %	100	100	100

Задание 7. Применяя метод экономического анализа (средние коэффициенты роста), провести планирование денежной выручки от реализации зерна озимой пшеницы (табл. 21) на следующий финансовый год при посевной и уборочной площади 2400 га (1-й вариант), 2430 га (2-й вариант).

Таблица 21. Исходные показатели для планирования денежной выручки от реализации зерна озимой пшеницы

Показатель	Год		
	1-й	2-й	3-й
1-й вариант			
Урожайность озимой пшеницы, ц/га	48	50	53
Уровень товарности, %	100	100	100
2-й вариант			
Урожайность озимой пшеницы, ц/га	52	50	51
Уровень товарности, %	100	100	100

Задание 8. Применяя метод экономического анализа (средние коэффициенты роста), провести планирование денежной выручки от реализации сахарной свеклы (табл. 22) на следующий финансовый год при плановой площади 340 га (1-й вариант), 360 га (2-й вариант).

Таблица 22. Исходные показатели для планирования денежной выручки от реализации сахарной свеклы

Показатель	Год		
	1-й	2-й	3-й
1-й вариант			
Урожайность сахарной свеклы, ц/га	248	250	257
Уровень товарности, %	100	100	100
2-й вариант			
Урожайность сахарной свеклы, ц/га	252	250	260
Уровень товарности, %	100	100	100

Задание 9. Применяя метод экономического анализа (средний коэффициент роста), провести планирование производственных затрат на выращивание сахарной свеклы на следующий финансовый год (табл. 23).

Таблица 23. Исходные показатели для планирования производственных затрат на выращивание сахарной свеклы

Показатель	Год		
	1-й	2-й	3-й
1	2	3	4
Производственные затраты на выращивание сахарной свеклы, тыс. руб.	260,7	250,4	278,6
В т. ч.: оплата труда с начислениями	12,8	13,5	14,0

1	2	3	4
семена	41,3	42	45
удобрения и средства защиты растений	115,6	116,3	124,8
затраты на содержание основных средств	4,1	4,3	5,9
работы и услуги	33,2	34,7	38,4
стоимость ГСМ и других энергоресурсов	32,1	32,9	35,6
прочие прямые затраты	1,0	1,7	1,9
затраты по организации производства	20,0	5,0	13,0

Результаты планирования свести в табл. 24.

Таблица 24. Расчет планирования производственных затрат на выращивание сахарной свеклы методом экономического анализа (средний коэффициент роста)

Показатель	Текущий год (3-й год)	Средний коэффициент роста	План на следующий финансовый год
Производственные затраты на выращивание сахарной свеклы, тыс. руб.			

Задание 10. Применяя метод экономического анализа (среднюю структуру), провести планирование производственных затрат на выращивание сахарной свеклы по их видам на следующий финансовый год, используя исходный материал табл. 23. Результаты планирования свести в табл. 25.

Таблица 25. Расчет планирования производственных затрат на выращивание сахарной свеклы методом экономического анализа (средняя структура)

Показатели	Текущий год (3-й год)	Средняя структура, %	План на следующий финансовый год
1	2	3	4
Производственные затраты на выращивание сахарной свеклы, тыс. руб.			
В т. ч.:			
оплата труда с начислениями	х		

1	2	3	4
семена	х		
удобрения и средства защиты растений	х		
затраты на содержание основных средств	х		
работы и услуги	х		
стоимость ГСМ и других энергоресурсов	х		
прочие прямые затраты	х		
затраты по организации производства	х		

Методические указания по выполнению задания 10

1-й этап. Провести распределение планируемых затрат на условно-постоянные и условно-переменные.

В соответствии с классификацией производственных затрат все издержки производства и реализации подразделяются на условно-постоянные и переменные.

Условно-постоянные затраты не зависят от изменения объема продукции (часть производственных затрат, амортизация, оплата труда управленческого, обслуживающего и вспомогательного персонала, непроизводственные затраты на осуществление торгово-сбытовых и административно-управленческих функций на уровне предприятия). В себестоимости единицы продукции они изменяются.

Условно-переменные затраты изменяются пропорционально изменению объема производства, но они постоянны в себестоимости единицы продукции (затраты на семена, удобрения, заработная плата рабочих и т. д.).

Иногда путем прямого счета трудно разграничить общие затраты на постоянные и переменные. В таком случае можно применить арифметический метод.

Арифметический метод.

1. Находят переменные затраты на единицу продукции по формуле

$$Z_{\text{в}} = Z_{\text{о}} / V, \quad (10)$$

где $Z_{\text{в}}$ – переменные затраты на единицу продукции, тыс. руб/т;

Z_0 – общие затраты производства, тыс. руб.;

V – объем производимой продукции, т.

Если известна сумма переменных издержек на единицу продукции, то можно рассчитать и общую величину переменных издержек в минимальной и максимальной точках релевантного ряда.

2. Находят затраты условно-постоянные, при максимальном и минимальном объемах затраты одинаковые. Таким образом, общую сумму затрат можно представить в виде следующей формулы:

$$Z_0 = Z_n + Z_{e'} \cdot V, \quad (11)$$

где Z_0 – общая сумма затрат, тыс. руб.;

Z_n – сумма постоянных затрат, тыс. руб.

2-й этап. Спрогнозировать тот объем реализации, при котором обеспечивается полное покрытие затрат, т. е. определить *точку безубыточности*.

Для определения точки безубыточности (объема реализации продукции, при котором выручка от реализации равна полной себестоимости реализованной продукции), применяют также арифметический способ.

Точка безубыточности (окупаемости) затрат – объем реализованной продукции в денежном выражении, при котором выручка от реализации равна полной себестоимости реализованной продукции.

$$T_0 = B + Z + \Pi (=0); \quad (12)$$

$$T_0 = Z_n + Z_{e'} = Z_n + Z_{e'} \cdot V, \quad (13)$$

где T_0 – точка окупаемости;

$Z_{e'}$ – условно-переменные затраты на весь объем реализованной продукции, тыс. руб.

Если представить объем реализации как произведение цены единицы продукции (Π) на объем реализации (V), а общую сумму переменных издержек ($Z_{e'}$) как произведение переменных издержек единицы продукции ($Z_{e'}$) на количество реализованной продукции (V), то получим:

$$\text{Ц} \cdot V = \text{З}_n + \text{З}_{e'} \cdot V; \quad (14)$$

$$\text{З}_n = \text{Ц} \cdot V - \text{З}_{e'} \cdot V; \quad (15)$$

$$\text{З}_n = V(\text{Ц} - \text{З}_{e'}); \quad (16)$$

$$V = \frac{\text{З}_n}{\text{Ц} - \text{З}_{e'}} = T_o. \quad (17)$$

3-й этап. Рассчитать *поле безопасности*, т. е. то количество реализуемой продукции, при котором сельскохозяйственное предприятие может быть конкурентоспособным и финансово устойчивым (объем реализации от безубыточного до максимального объема).

Снижение цены единицы реализованной продукции предопределяет необходимость увеличения объема реализации, т. е. повышения точки окупаемости для покрытия издержек и уменьшения поля безопасности.

Применение данной формулы позволяет, исходя из прогнозируемой величины прибыли, выбирать те каналы реализации, которые предлагают интересующую нас цену.

Изучение данного вопроса, т. е. соотношения издержек производства, объема реализации и прибыли необходимо осуществлять в определенном интервале от минимального до максимального объема производства. Этот интервал *релевантного ряда* другими словами называется *диапазоном деловой активности*.

4-й этап. Обосновать объем реализации, необходимый для обеспечения планируемой суммы прибыли. Из изложенного выше следует, что в точке окупаемости выручка от реализации покрывает затраты, значит прибыль равна нулю. Расчет необходимого объема реализации можно произвести по формуле, дополнив ее правую часть показателем прибыли:

$$\text{Ц} \cdot V = \text{З}_n + \text{З}_{e'} \cdot V + \text{П}; \quad (18)$$

$$V = \frac{\text{З}_n + \text{П}}{\text{Ц} - \text{З}_{e'}}. \quad (19)$$

Задание 11. Распределить общие издержки производства на постоянные и переменные на основании следующих данных (табл. 26).

Таблица 26. Исходные данные для планирования и распределения затрат на условно-постоянные и условно-переменные

Показатели	При минимальном объеме	При максимальном объеме	Отклонение, (+, -)
Объем производства, тыс. т	50	80	+30
Общие затраты, тыс. руб.	30	45	+15

Задание 12. Рассчитать, какой объем продукции необходимо реализовать, при котором выручка от реализации будет равна ее полной себестоимости (табл. 27).

Таблица 27. Исходные данные для планирования безубыточного объема продаж

Показатели	При минимальном объеме	При максимальном объеме	Отклонение, (+, -)
Объем производства, тыс. т	20	40	+20
Общие затраты, тыс. руб.	46	62	+16
Цена реализации продукции, руб/т	2	2	-
Денежная выручка, тыс. руб.	40	80	+40

Задание 13. Рассчитать плановый объем, который организация должна продать, если цена реализации будет снижена до уровня 1,8 руб/т (данные табл. 27).

Тема 6. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Задание

Ответить правильно на следующие вопросы.

1. Раскройте сущность стратегического контроля.
2. Раскройте сущность стратегического финансового контроля.
3. Раскройте сущность финансового контроллинга.
4. Приведите функции финансового контроллинга.
5. Раскройте сущность функции наблюдения финансового контроллинга.

6. Раскройте сущность функции анализа финансового контроллинга.
7. Раскройте сущность функции диагностирования финансового контроллинга.
8. Раскройте сущность функции разработки решений финансового контроллинга.
9. Раскройте сущность функции корректировки финансового контроллинга.
10. Раскройте сущность функции реализации финансового контроллинга.
11. Приведите основные принципы финансового контроллинга.
12. Раскройте сущность принципа многофункциональности финансового контроллинга.
13. Раскройте сущность принципа ориентированности финансового контроллинга на количественные стандарты.
14. Раскройте сущность принципа соответствия методов финансового контроллинга специфике методов финансового анализа и финансового планирования.
15. Раскройте сущность принципа своевременности операций финансового контроллинга.
16. Раскройте сущность принципа гибкости построения финансового контроллинга.
17. Раскройте сущность принципа простоты построения финансового контроллинга.
18. Раскройте сущность принципа экономичности контроллинга.
19. Приведите последовательность осуществления финансового контроллинга.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Тема 1. Финансовая стратегия как функциональная стратегия общего развития организации	4
Тема 2. Этапы разработки финансовой стратегии организации	7
Тема 3. Анализ в построении финансовой стратегии организаций	11
Тема 4. Оценка финансовой стратегии организаций	16
Тема 5. Финансовое планирование и прогнозирование в стратегии финансового управления	18
Тема 6. Контроль реализации финансовой стратегии организаций	34