



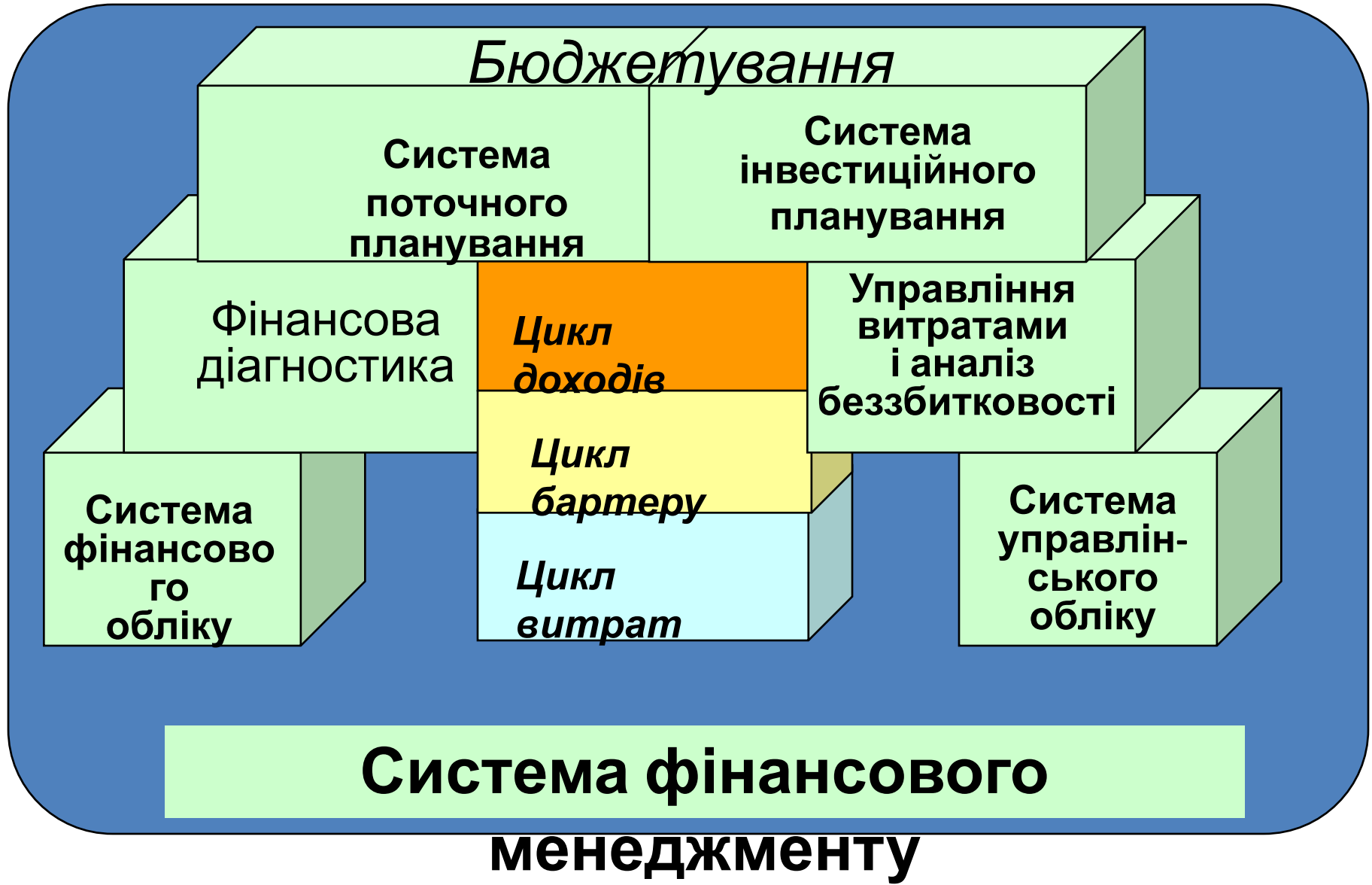
ТЕМА 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

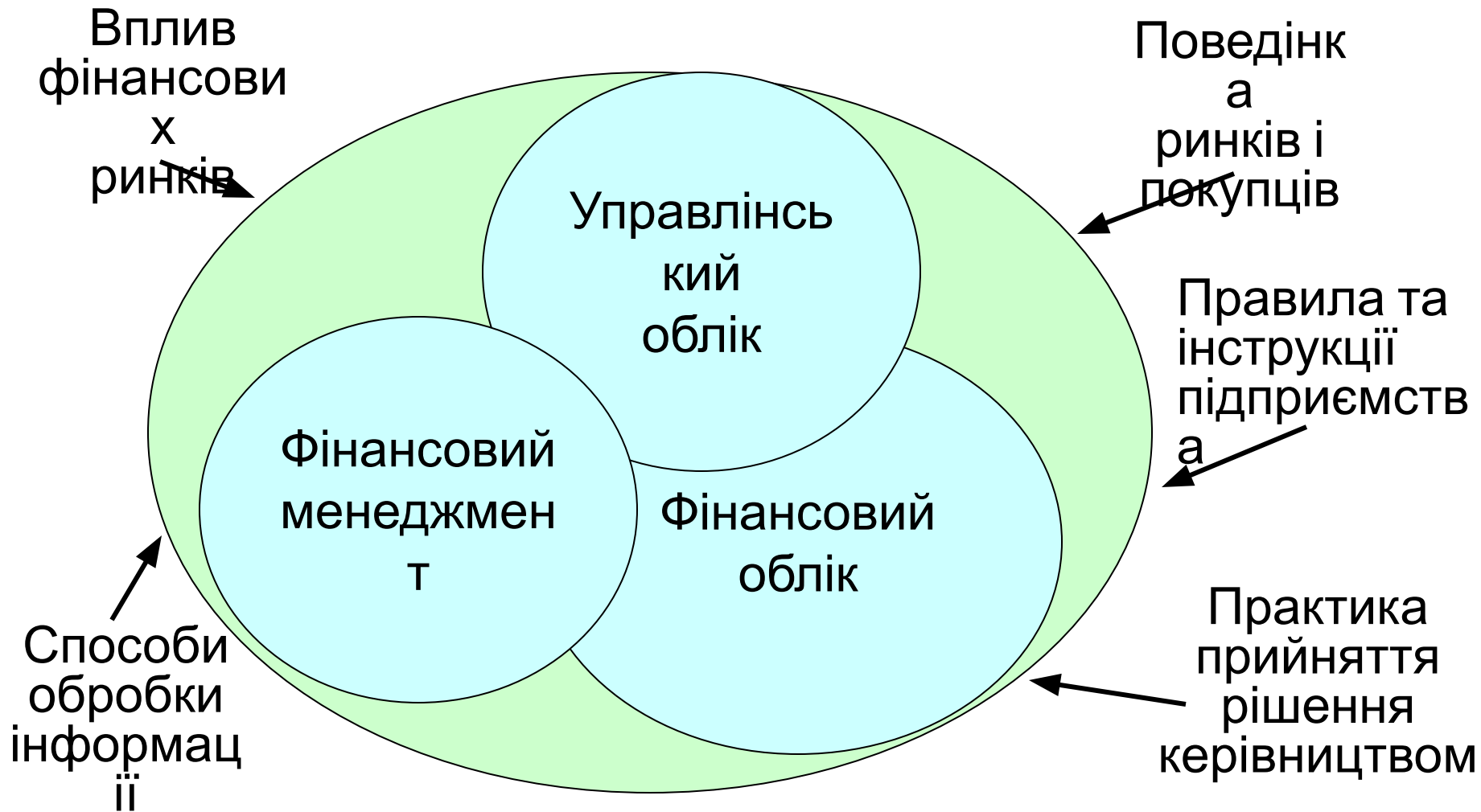
1. Поняття і склад систем забезпечення фінансового менеджменту. Система організаційного забезпечення, її сутність та зміст.
2. Система інформаційного забезпечення. Система та методи фінансового аналізу. Форми та етапи здійснення фінансового аналізу.
3. Система та методи фінансового планування. Система бюджетів підприємства. Система внутрішнього фінансового контролю.



1.1. Основні блоки фінансового менеджменту



1.2. Взаємодія облікових і фінансових функцій на підприємстві



1.3. Фінансовий і управлінський облік

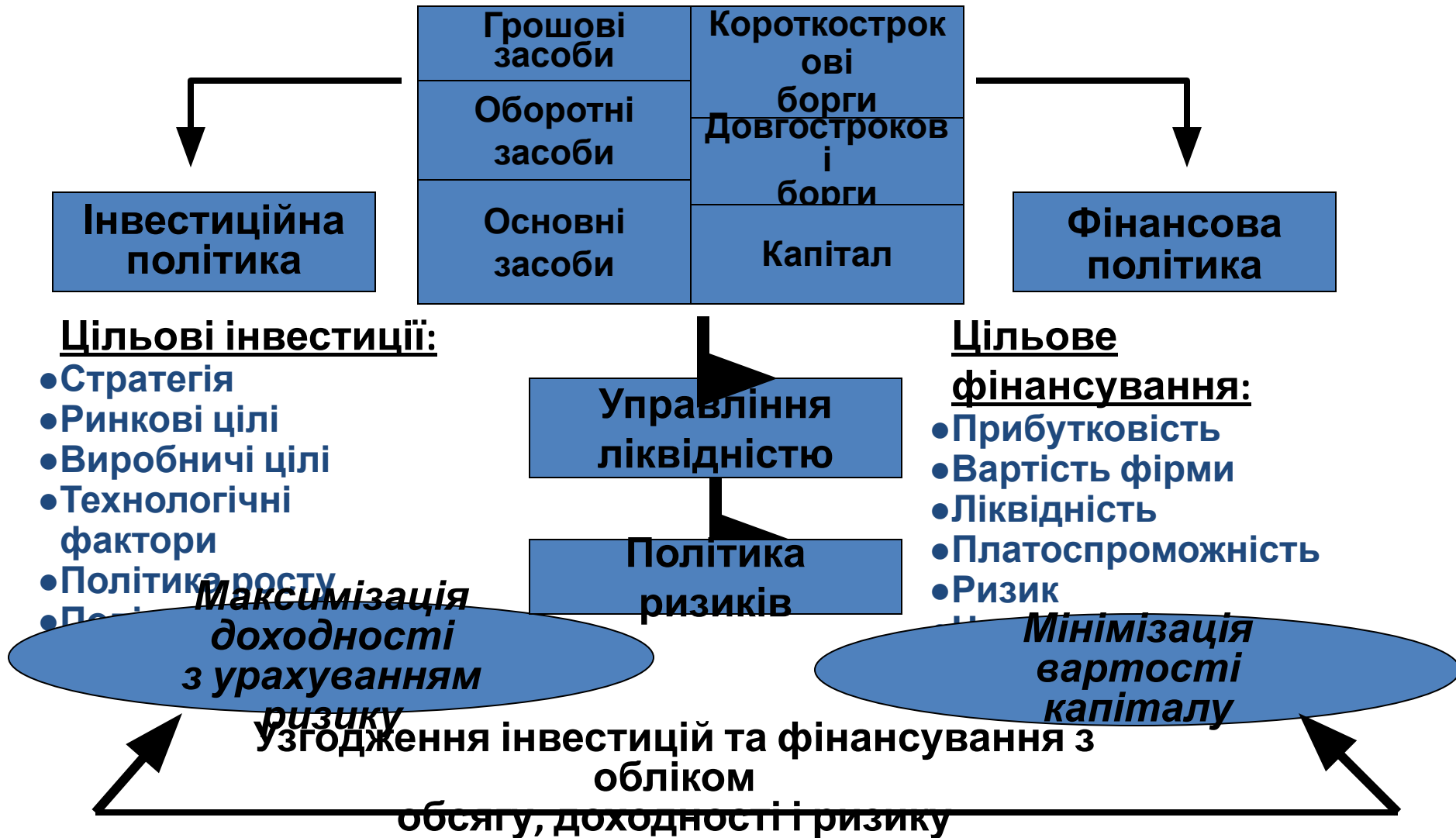
Фінансовий облік

- Призначений для зовнішніх учасників (акціонерів, кредиторів, постачальників).
- Має справу винятково з даними минулих періодів.
- Узагальнює результати діяльності.
- Публікується і передається в податкові органи.
- Обумовлений центральними і місцевими законами.
- Має жорсткі і внесені ззовні формати
- Обов'язковий відповідно до законів країни.

Управлінський облік

- Призначений для внутрішнього прийняття рішень керівництвом.
- Має справу з минулим, теперішнім і майбутнім.
- Надає і аналізує дані у відповідній формі.
- Є конфіденційним.
- Не обумовлений юридичними нормами.
- Призначений для задоволення потреб підприємства.
- Підприємство може розробити внутрішні стандарти - неформально, управлінський облік є в будь-якій організації.
- Часто здійснюється в реальному масштабі часу.

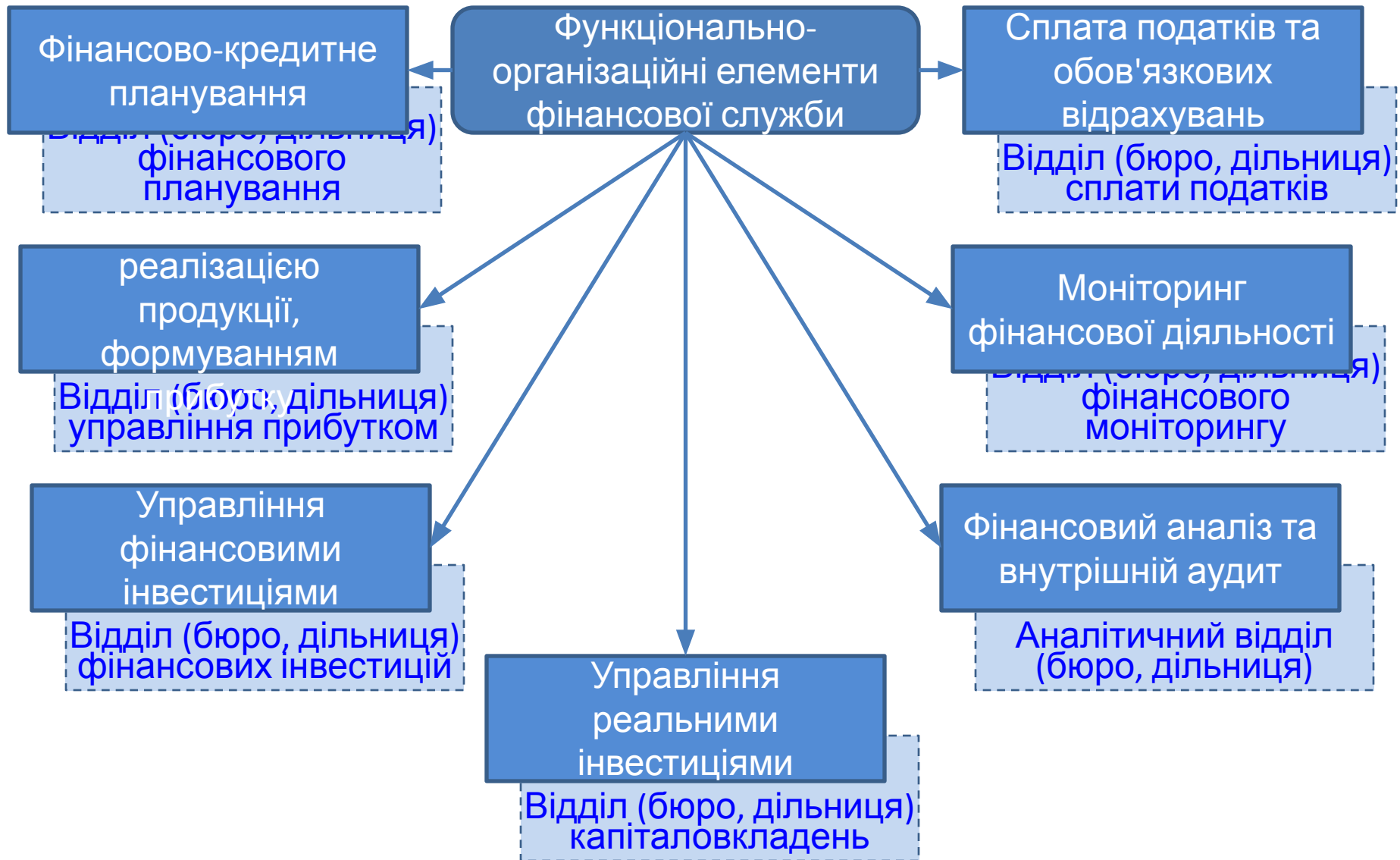
1.4. Система фінансового менеджменту



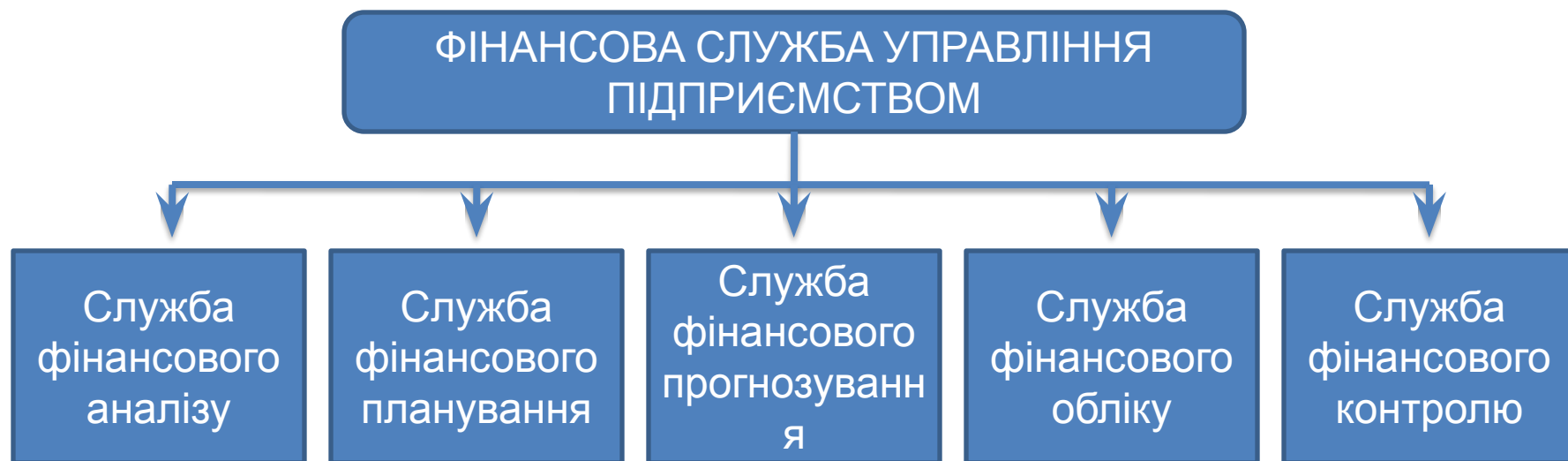
1.5. Організаційне забезпечення фінансового менеджменту



1.6. Елементи функціональної організації фінансового менеджменту



1.7. Структура фінансової служби підприємства



2.1. Структура управлінської звітності

- Підприємство здійснює свою діяльність та фіксує угоди в журналах обліку (зведеннях).

Користувачі – співробітники підприємства.

Приклад – продаж продукції і зведення виставлених рахунків-фактур.

- Регулярно (щоденно, потижнево, щомісяця) за зведеннями складають звіти про діяльність шляхом сумування, фільтрації та аналізу даних.

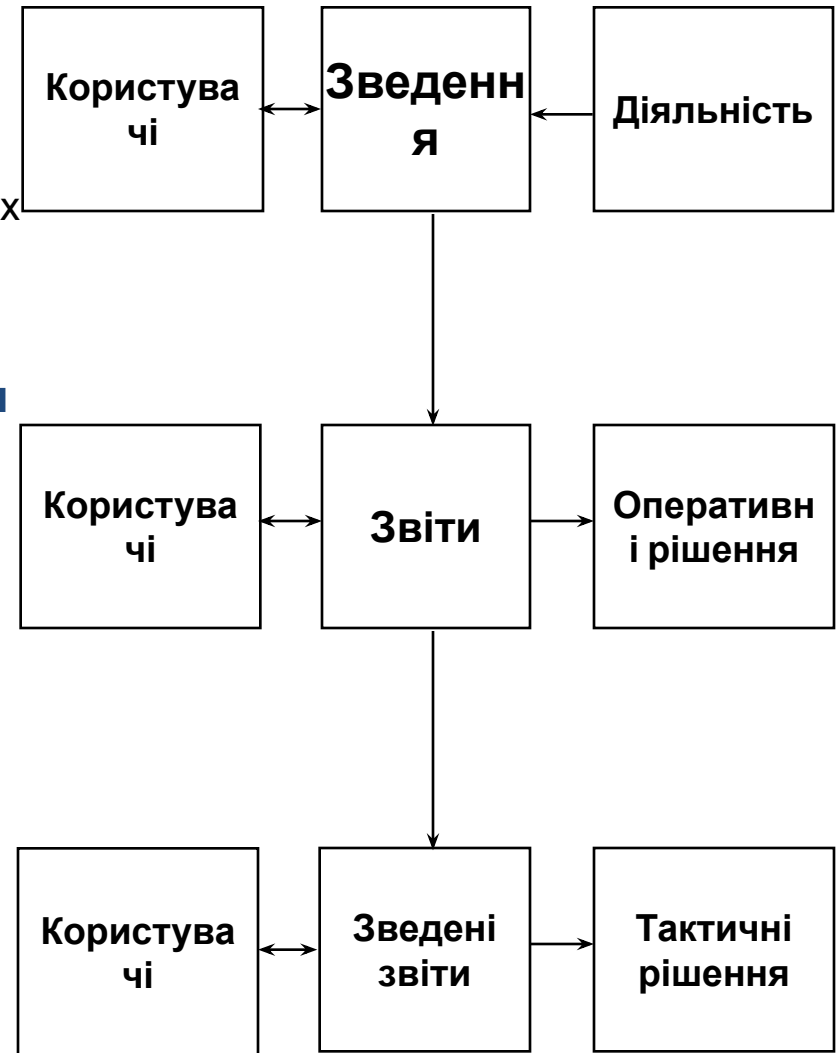
Користувачі – менеджери середньої ланки для щоденних рішень; (вище керівництво – як допоміжна інформація для підсумкових звітів).

Приклад – звіти про продажі за періодами, регіонами, клієнтами.

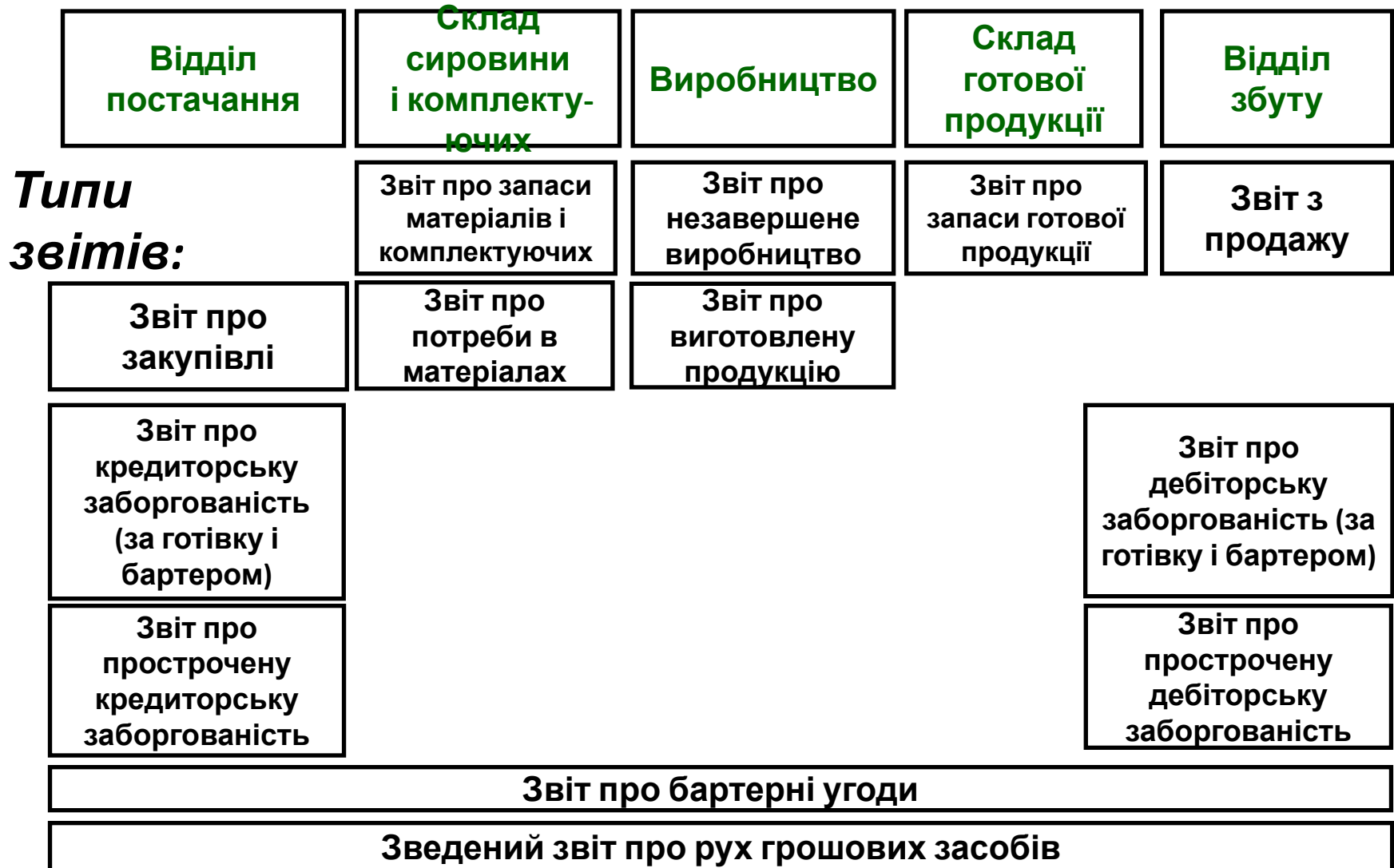
- Регулярно (щоденно, потижнево, щомісяця) складаються зведені звіти для вищого керівництва з інформацією для важливих рішень зі звітів про діяльність.

Користувачі – вище керівництво для прийняття стратегічних рішень.

Приклад – загальний обсяг продажу за попередній період.



2.2. Функціональна структура управлінського звіту



2.3. Система показників інформаційного забезпечення (зовнішні джерела)

1. Показники **загального економічного розвитку країни**:
 - а) показники макроекономічного розвитку;
 - б) показники галузевого розвитку.
2. Показники **кон'юнктури фінансового ринку**:
 - а) показники кон'юнктури ринку цінних паперів (фондових інструментів);
 - б) показники кон'юнктури ринку грошових інструментів.
3. Показники **діяльності контрагентів і конкурентів**, за групами:
 - а) банки; б) страхові компанії; в) постачальники продукції; г) покупці продукції; д) конкуренти.
4. **Нормативно-регулюючі** показники:
 - а) нормативно-регулюючі показники по різних напрямках фінансової діяльності підприємства;
 - б) нормативно-регулюючі показники з питань функціонування окремих сегментів фінансового ринку

2.4. Система показників інформаційного забезпечення (внутрішні джерела)

1. Показники, що характеризують **фінансовий стан і результати фінансової діяльності по підприємству в цілому**:
 - а) показники, які обов'язково відображаються в балансі підприємства;
 - б) показники, які відображаються в звіті про фінансові результати;
 - в) показники, які відображаються в звіті про власний капітал і в звіті про рух грошових коштів.
2. Показники, що характеризують **фінансові результати діяльності окремих структурних підрозділів** підприємства:
 - а) за сферою діяльності підприємства (операційна, інвестиційна, фінансова);
 - б) за центрами відповідальності;
 - в) за географічним розташуванням;
 - г) за видом кінцевої продукції тощо.
3. **Нормативно-планові показники**, які пов'язані з фінансовим розвитком підприємства:
 - а) система внутрішніх нормативів, що регулюють фінансовий розвиток підприємства.
 - б) система планових показників фінансового розвитку підприємства

2.5. Інтегровані системи управління



2.6. Прийоми фінансового менеджменту

- Прийоми
 - Вертикальний аналіз
 - Коефіцієнтний аналіз
 - Трендовий аналіз
 - Факторний аналіз
 - Порівняльний аналіз
 - Горизонтальний аналіз

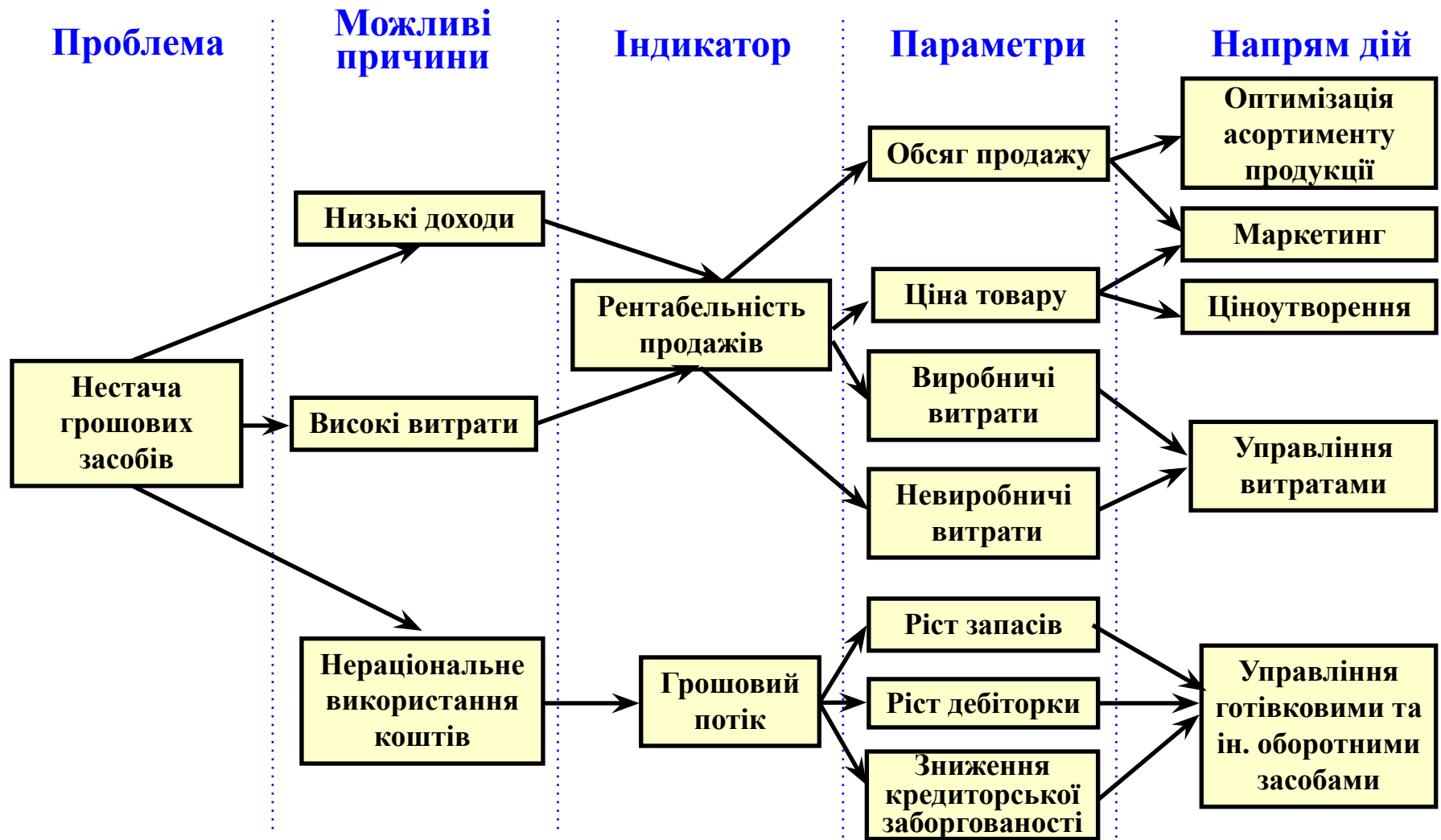
2.7. Зміст діагностики



2.8. Аналіз фінансових показників

- **Аналіз структури фінансової звітності**
 - Аналіз структури звітності про прибуток
 - Аналіз активів
 - Аналіз пасивів
- **Аналіз руху грошових засобів**
- **Аналіз ліквідності та фінансової стійкості**
- **Аналіз ефективності діяльності компанії**
 - Оборотність поточних активів і пасивів
 - Тривалість фінансового циклу
 - Оборотність активів
 - Рентабельність продажів
 - Рентабельність активів

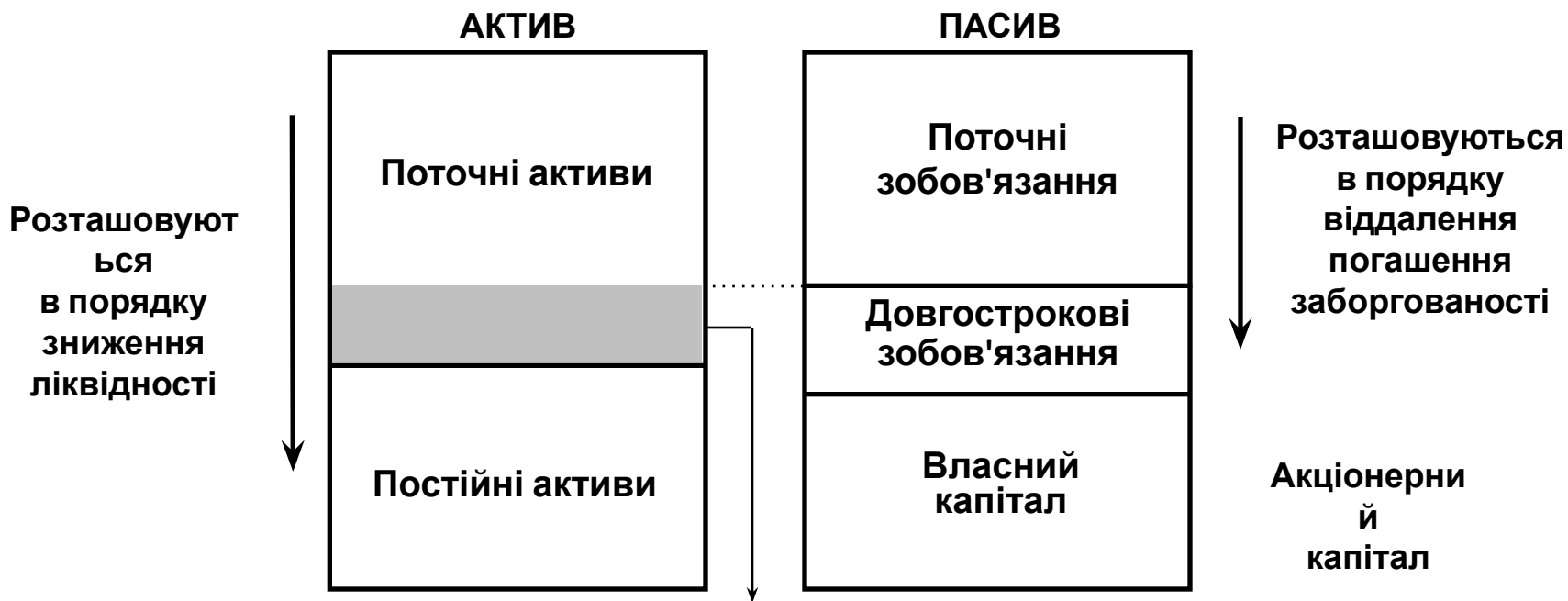
2.9. Приклад використання результатів діагностики



2.10. Побудова агрегованого балансу

Основні форми звітності українського бухгалтерського обліку (Баланс і Звіт про фінансові результати) незручні для використання в аналітичних цілях.

Їх доцільно перевести в наочний вид – **Агрегований Баланс і Звіт про прибутки і збитки**.



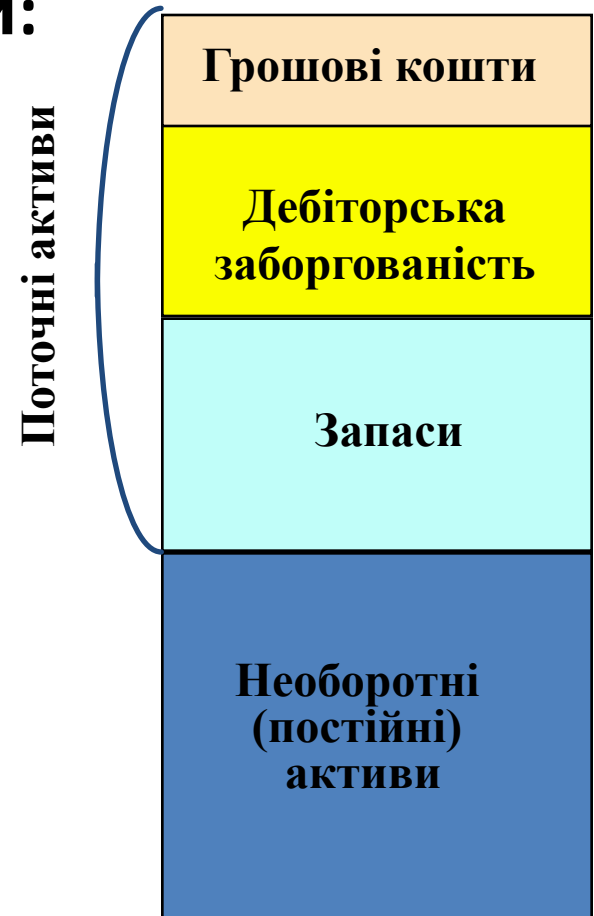
Власні оборотні засоби = Поточні активи – Поточні зобов'язання

2.11. Аналіз структури активів

Необхідно оцінити

співвідношення і зміну статей:

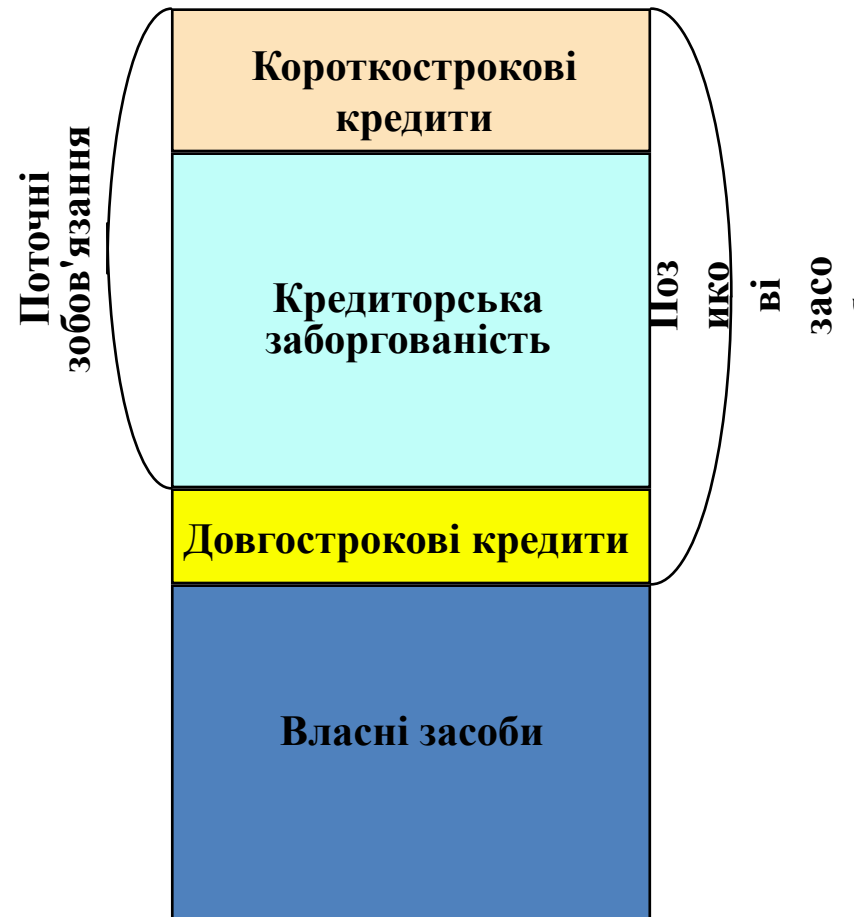
- **Грошових засобів**
- **Дебіторської заборгованості**
за товари і послуги
з авансів виданих
за іншими дебіторами
- **Запасів**
сировини і матеріалів
незавершеного виробництва
готової продукції
- **Необоротних (постійних активів)**
основних засобів
нематеріальних активів
інших позаоборотних активів



2.12. Аналіз структури пасивів

В структурі пасивів оцінюють:

- **Короткострокові зобов'язання**
короткострокові кредити
кредиторську заборгованість
- **Довгострокові кредити**
- **Власний капітал**
статутний капітал
доданий капітал
нерозподілений прибуток



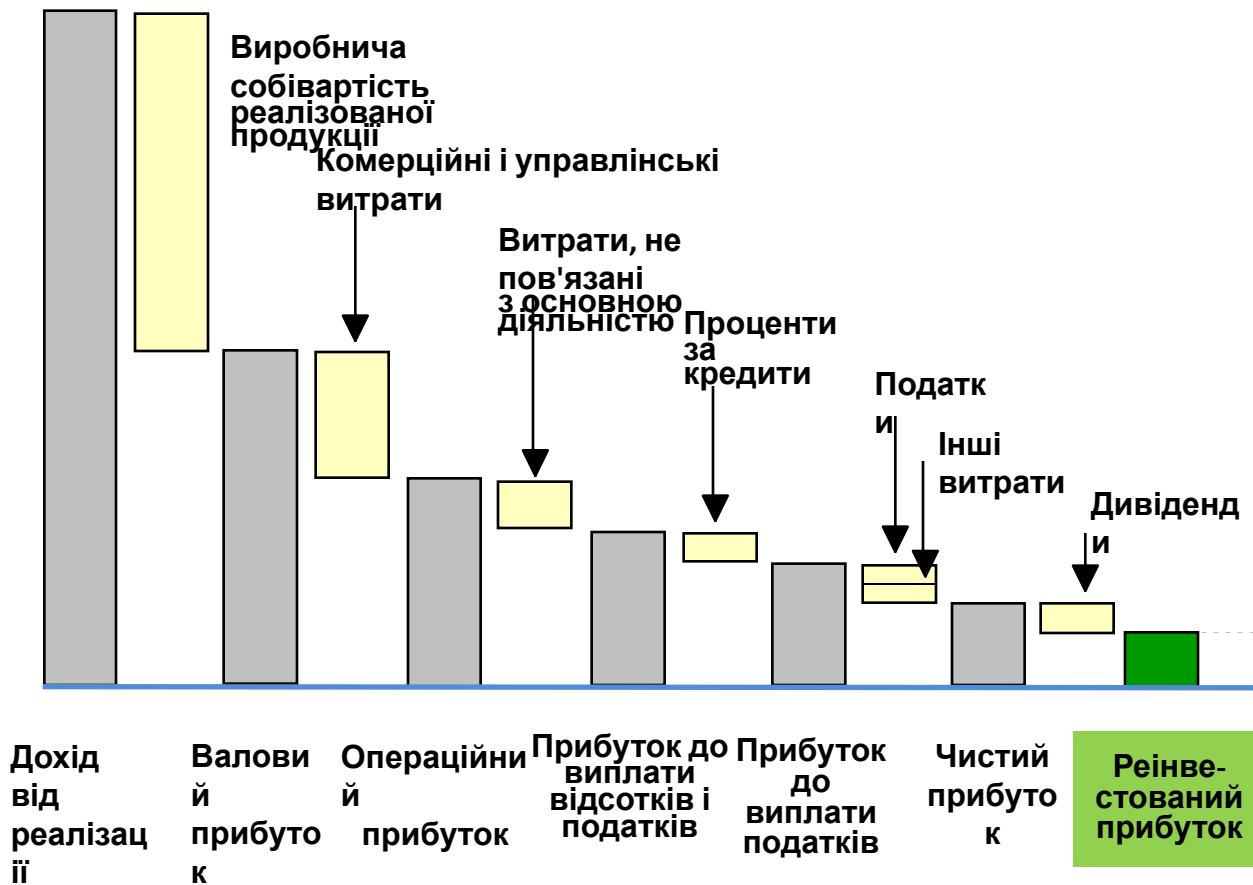
Оцінка балансу

Анализ структуры и изменение статей баланса показывает:

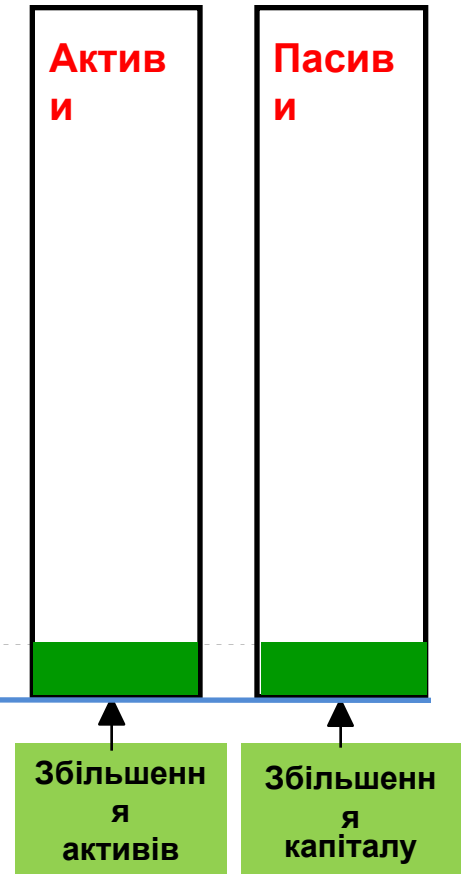
- **какова величина текущих и постоянных активов, как изменяется их соотношение, а также за счет чего они финансируются**
- **какие статьи растут опережающими темпами, и как это сказывается на структуре баланса**
- **какую долю активов составляют товарно-материальные запасы и дебиторская задолженность**
- **насколько велика доля собственных средств и в какой степени компания зависит от заемных ресурсов**
- **каково распределение заемных средств по срочности**
- **какую долю в пассивах составляет задолженность перед бюджетом, банками и трудовым коллективом**

2.13. Звіт про прибутки і збитки та зв'язок з балансом (агреговано)

Звіт про прибутки і збитки



Балансовий звіт

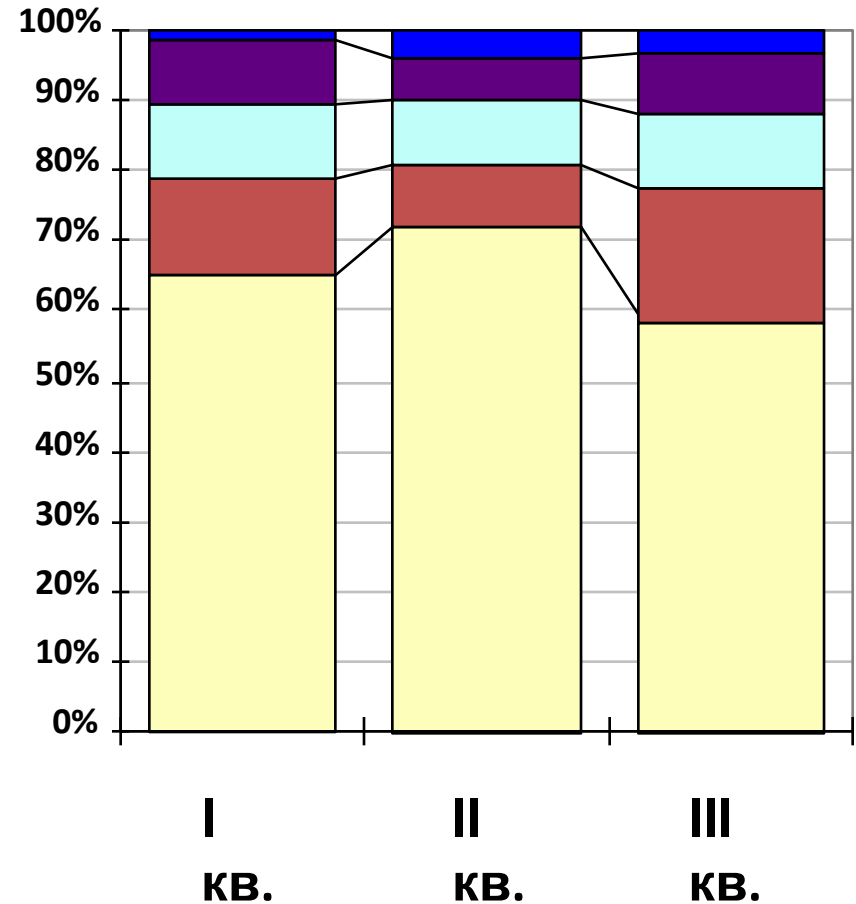


2.14. Аналіз звіту про прибутки і збитки

Під час аналізу цього документу оцінюють питомі ваги елементів:

- собівартість
- операційний прибуток
- виплата відсотків і податків
- чистий прибуток
- реінвестований (нерозподілений) прибуток

Це дозволяє оцінити ступінь впливу окремих показників на значення чистого та реінвестованого прибутку



2.15. Дані звіту про прибуток підприємства (ЕВІТ, ЕВТ, ЕАТ, РЕ)



2.16. Показники прибутку

EBIT (earnings before interest and tax) – прибуток до виплати процентів та податків

EBT (earnings before tax) – прибуток до виплати податків

EAT (earnings after tax) – прибуток після виплати податків

RE (retained earnings) – нерозподілений прибуток

2.16. Інформація зі звіту про прибуток

Дохід від реалізації			1120
Операційні витрати		1008	
EBIT (прибуток до виплати відсотків та податків)			112
	Відсотки	20	
EBT (прибуток до виплати податків)			92
	Податки	32	
EAT (прибуток після виплати податків)			60
	Дивіденди	24	
RE (нерозподілений прибуток)			36

3.1. Поняття фінансового планування

Планування — це заздалегідь намічений порядок дій, необхідних для досягнення поставленої цілі. Планування — оптимальний розподіл ресурсів для досягнення поставленої мети [вікі].

Метод фінансового планування – спосіб, технічний прийом, за допомогою якого вирішується певна проблема планування, розраховуються числові значення показників.

Методика фінансового планування — сукупність методів, прийомів розробки, обґрунтування та аналізу прогнозів, стратегічних програм і планів усіх рівнів і часових горизонтів, системи розрахунків планових показників, їх взаємного узгодження.

Методологія науки — це вчення про принципи побудови, форми і способи наукового пізнання, сукупність методів планування.

3.2. Класифікація методів планування

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	-Ресурсний (за можливостями) -Цільовий / програмно-цільовий (за потребами)
Принципи визначення планових показників	-Якісні: -експертно-оцінний -евристичний -Кількісні: -екстраполятивний -інтерполятивний
Спосіб розрахунку планових показників	-Статистичний / аналітичний -Фактичний -Нормативний / прямого розрахунку
Узгодженість ресурсів та потреб	-Балансовий -Матричний
Варіантність розроблюваних планів	-Одноваріантний (інтуїтивний) -Поліваріантний (розрахунково-конструктивний)
Спосіб виконання розрахункових операцій	-Ручний -Механізований -Автоматизований
Форма подання планових показників	-Табличний -Лінійно-графічний -Логіко-структурний (мережевий)

- **Метод прямого розрахунку**
- Цей метод найпоширеніший на підприємствах на сьогоднішній день. Він застосовується, як правило, при невеликому асортименті продукції. Сутність його в тому, що прибуток обчислюється як різниця між виручкою від реалізації продукції (у відповідних цінах за винятком ПДВ і акцизів) і повною її собівартістю.
Розрахунок планового прибутку (Π_n) ведеться за наступною формулою:
- $\Pi_n = \text{ВД}_n - \text{В}_n - \text{ПДВ}_n - \text{ПП}_n$;
де:
 ВД_n — планова сума валового доходу;
 В_n — планова сума валових витрат;
 ПДВ_n — планова сума податків, які сплачуються з доходу.
 ПП_n — планова сума податків, які сплачуються з прибутку.
- **Аналітичний метод**
- Розрахунково-аналітичний метод базується на вивченні тенденції змін прибутку і рентабельності та прогнозуванні змін факторів, що впливають на їхню величину.
- Величина можливого прибутку визначається за формулою:
- $\Pi_{\text{можл}} = (\text{Рртп} \cdot \text{Тп}) / 100 + \Delta \Pi_{\Delta \text{ф}}$
де
Рртп — рівень рентабельності товарообороту звітного n-го періоду, %
Тп — плановий товарооборот;
 $\Delta \Pi_{\Delta \text{ф}}$ — прогнозні зміни прибутку підприємства за рахунок змін факторів, що впливають на його величину.
- Цей метод застосовується при великому асортименті продукції, які реалізується підприємством, а також як доповнення до прямого методу, тому що він дозволяє виявити вплив окремих факторів на плановий прибуток.
- Обчислення прибутку аналітичним методом включає три послідовних етапи:
 - 1) визначення рентабельності товарообороту за звітний рік;
 - 2) обчислення обсягу товарообороту на плановий період потім визначення прибутку на товарну продукцію виходячи з базової рентабельності;
 - 3) облік впливу на плановий прибуток різних факторів: зниження собівартості продукції, підвищення її якості й сортності, зміна асортиментів, цін і т. д.
- Після виконання розрахунків по всім трьох етапах визначається прибуток від реалізації товарної продукції.
Крім прибутку від реалізації товарної продукції в складі прибутку ураховується прибуток від реалізації іншої продукції й послуг нетоварного характеру, прибуток від реалізації основних фондів і іншого майна, а також плановані позареалізаційні доходи й видатки

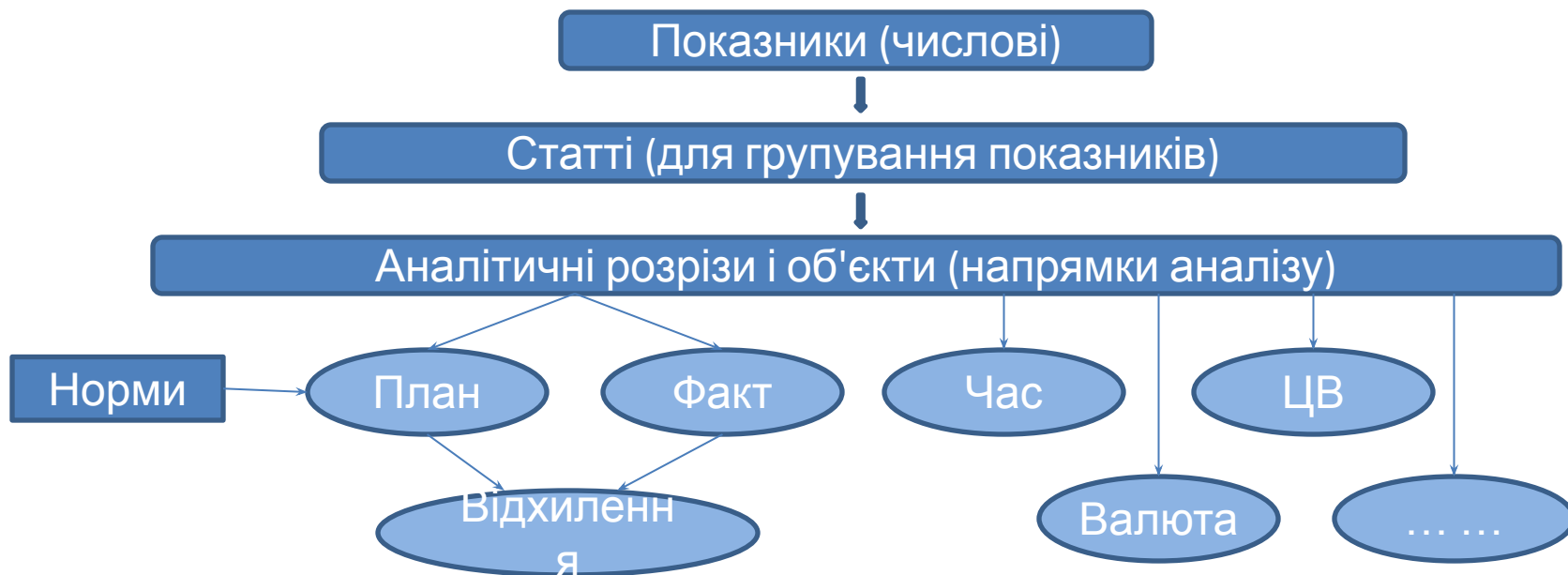
3.3. Схема формування бюджету

Бюджет підприємства — 1) грошове вираження збалансованого розпису доходів і видатків підприємства установи за певний період; 2) план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій [вікі].

Два підходи до складання бюджетів

Прирістне бюджетування – це складання бюджетів на основі фактичних результатів, досягнутих у попередньому періоді.

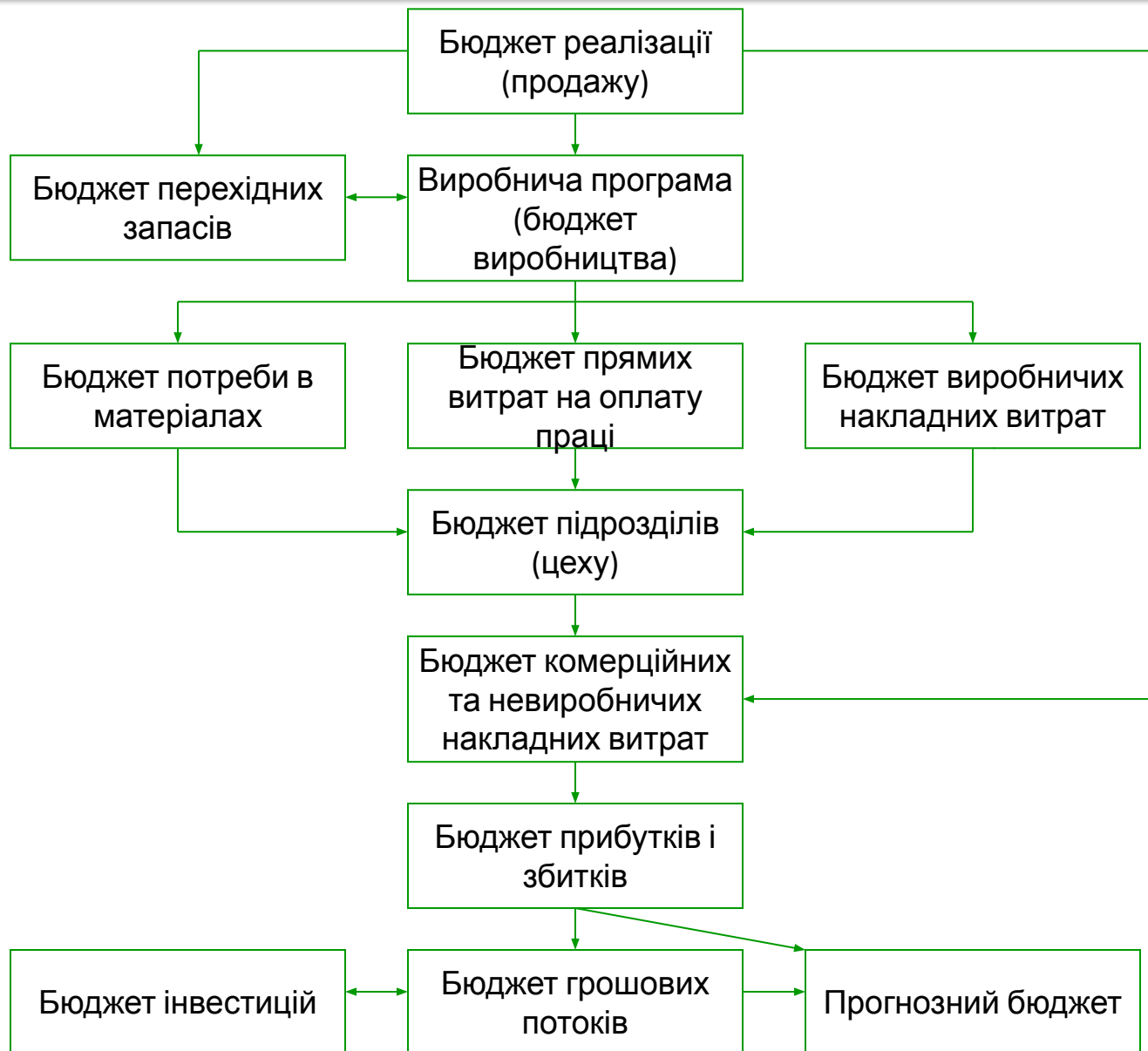
Бюджетування з «нуля» – це метод, при якому менеджери щоразу повинні обґрунтовувати заплановані витрати.



3.4. Види бюджетів



3.5. Послідовність складання і взаємозв'язок бюджетів

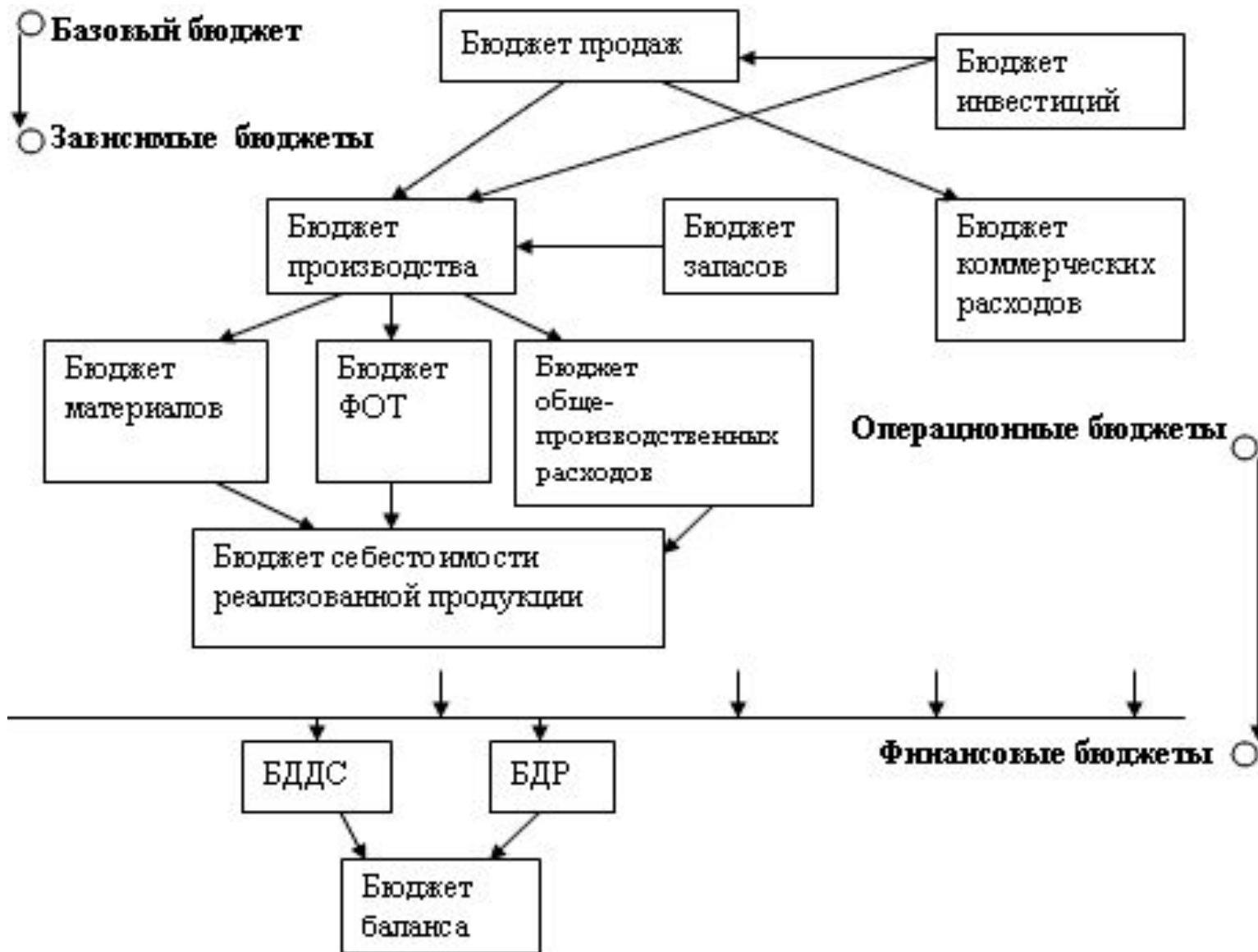


Процесс бюджетирования

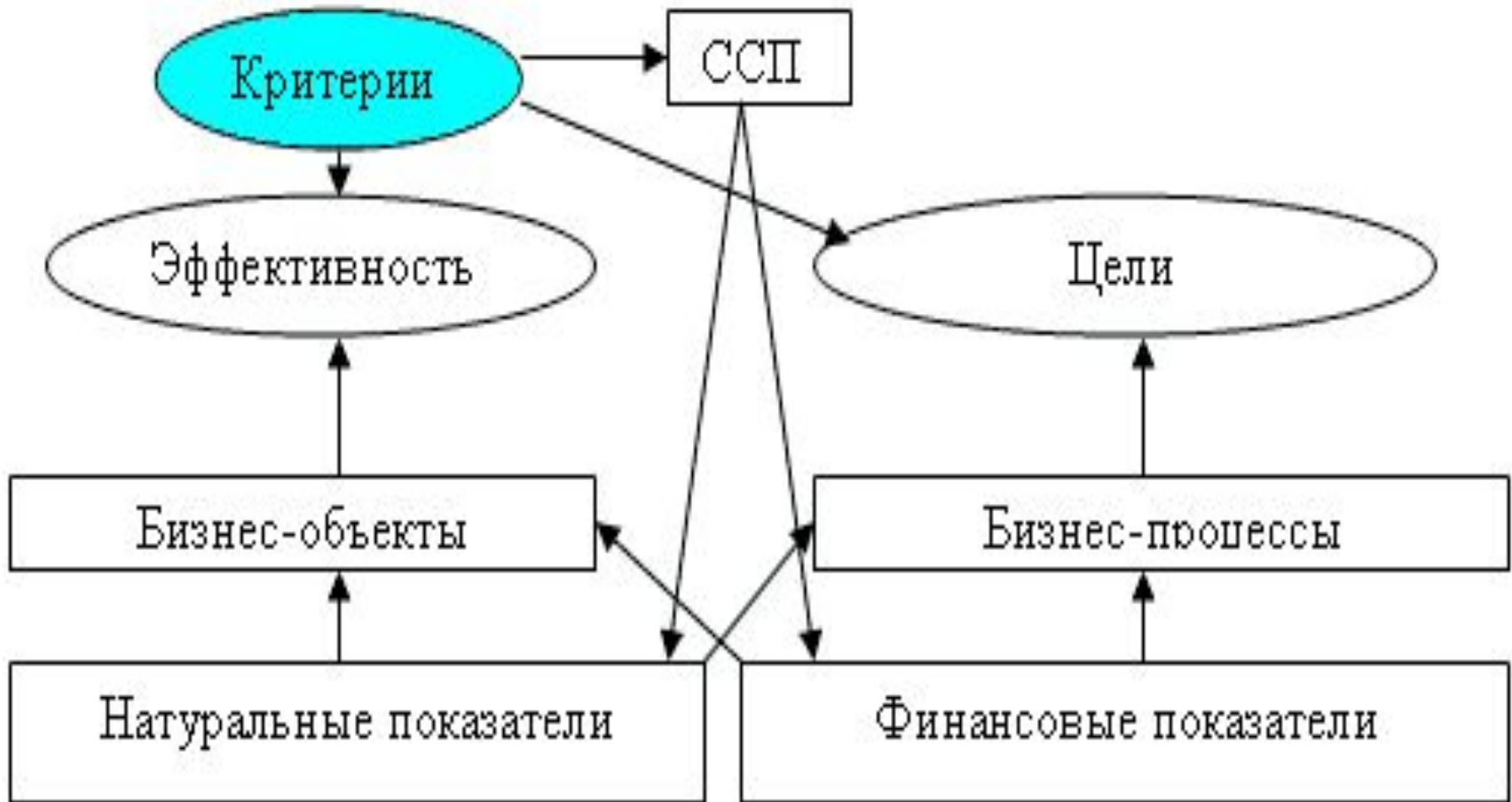


Бюджетирование – это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей.

Система бюджетирования (пример)



Система сбалансированных показателей (ССП)



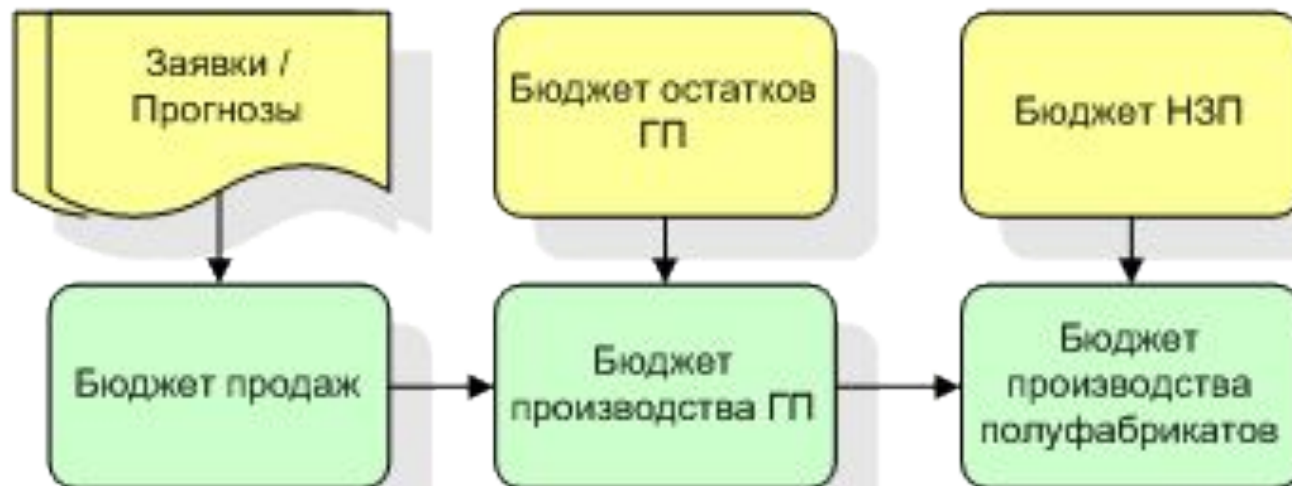
Пример ССП

Бизнес-процессы и объекты	Стратегия	Показатели
Клиенты	Качество обслуживания	Количество рекламаций
		Количество закрытых рекламаций
	Стабильность рынка	Количество постоянных клиентов
		Объем продаж /объем продаж пред. периода
Финансы	Стабильный рост прибыли	Маржинальная прибыль
		Чистая прибыль
		Объем продаж
	Оптимизация затрат	Постоянные затраты
		Переменные затраты
	Контроль задолженности	Кредиторская задолженность
Дебиторская задолженность		
Внутрисистемная задолженность		

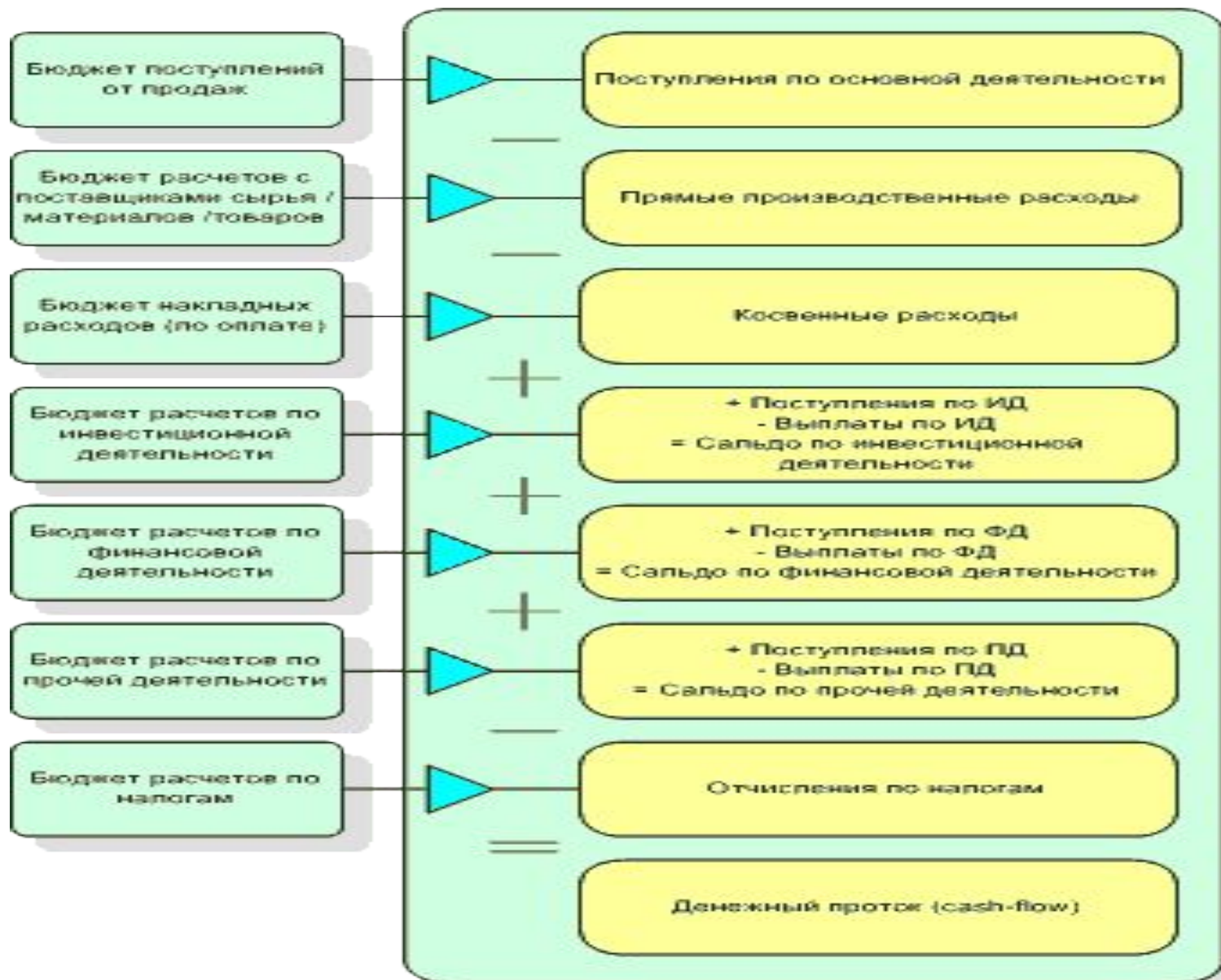
бюджетирование коммерческой деятельности:



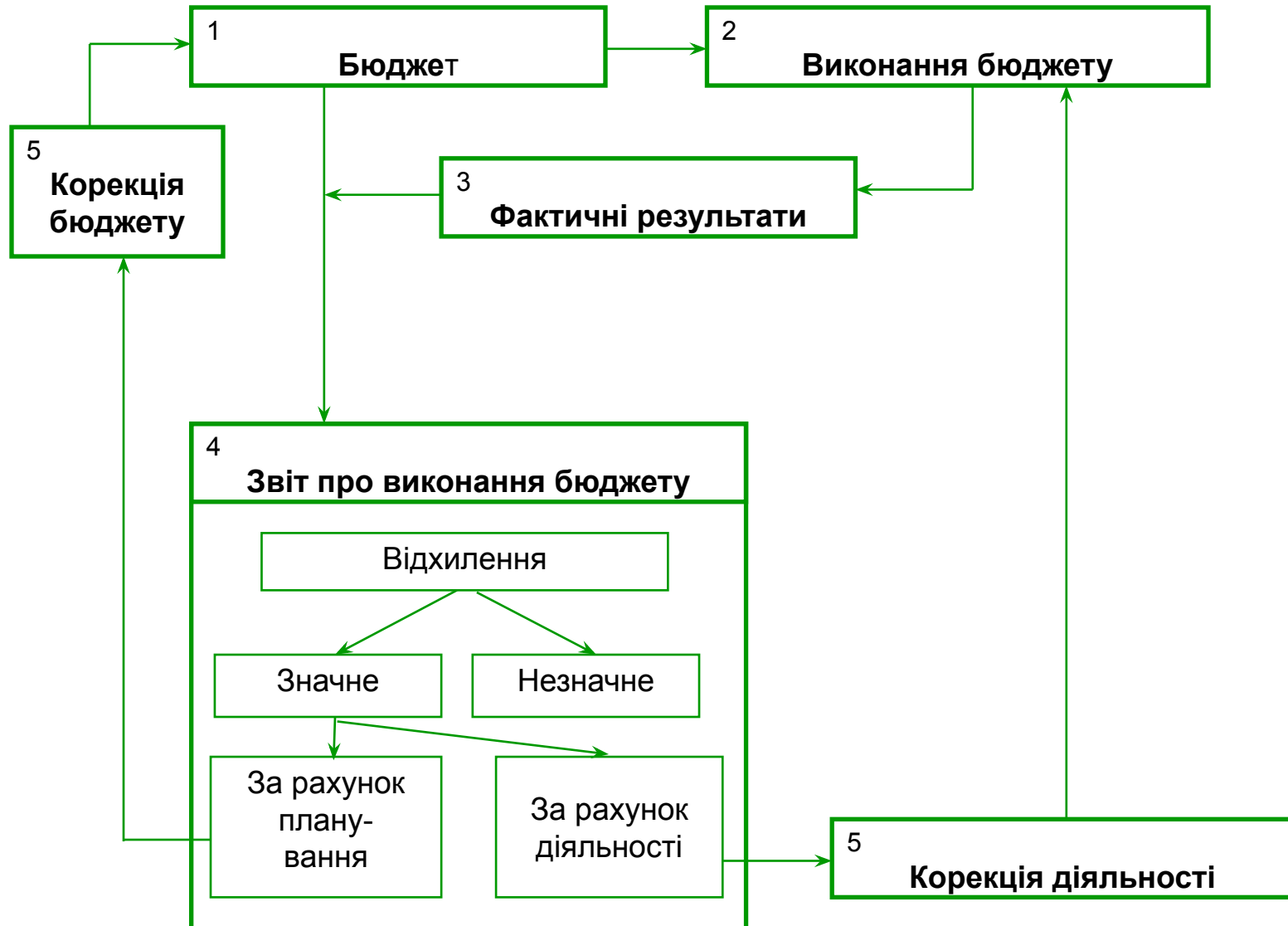
бюджетирование производственной деятельности:



формирование денежного потока (cash-flow) за период



3.6. Система бюджетного контролю



3.7. Зміст основних специфічних методів контролінгу

- Бенчмар-кінг
- Вартісний аналіз
- Фактор-ний аналіз
- Аналіз беззбит-ковості
- Портфель-ний аналіз
- Анкету-вання
- SWOT (PEST/ СОФТ)-аналіз
- АВС-аналіз
- Нуль-базис бюдже-тування

Таблиця 2.2. Зміст основних специфічних методів фінансового контролінгу

Назва методу	Зміст методу фінансового контролінгу
Бенчмаркінг	Безперервний процес порівняння фінансових параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними параметрами інших підприємств чи структурних підрозділів
Вартісний аналіз	Дослідження функціональних та вартісних параметрів продукції та виробничих процесів з метою виявлення резервів зменшення її собівартості
Факторний аналіз відхилень	Визначення та оцінювання основних причин відхилень фактичних показників витрат від нормативних (планових)
Аналіз точки безбитковості	Визначення мінімального обсягу реалізації продукції, який забезпечує безбиткову діяльність підприємства в короткостроковому періоді
Портфельний аналіз	Оцінювання оптимальності інвестиційного портфеля або портфеля продукції з погляду комбінації ризику та прибутку
Опитування (анкетування)	Опитування працівників усіх структурних підрозділів та керівництва підприємства з метою виявлення причин небажаних відхилень та пошуку шляхів удосконалення фінансової діяльності
СОФТ-аналіз	Виявлення та оцінювання сильних і слабких сторін фінансової діяльності підприємства, аналіз наявних шансів і ризиків
АВС-аналіз	Виявлення та оцінка кількісних значень небагатьох величин, частка яких у загальній сукупності вартісних показників найбільша, з метою пошуку резервів зниження собівартості за окремими центрами витрат, інвестиційних проектів чи видів продукції
Нуль-базис бюджетування	Аналіз усіх статей витрат і визначення резервів їх економії, визначення оптимального рівня валових витрат підприємства, а також пріоритетних напрямів використання обмежених фінансових ресурсів