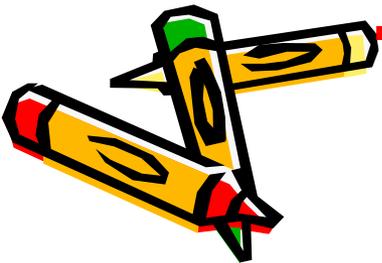
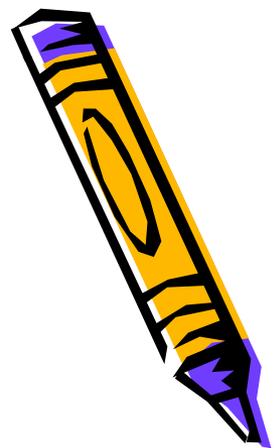


СОДЕРЖАНИЕ И  
ОРГАНИЗАЦИЯ  
ФИНАНСОВОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА НА  
ПРЕДПРИЯТИИ



# СОДЕРЖАНИЕ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА





# ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:

- ❖ Специфическая отрасль научных знаний;
- ❖ Система управления финансами предприятия;
- ❖ Учебная дисциплина.



## Финансовый менеджмент как специфическая отрасль научных знаний

**Предмет исследования**

**Объект исследования**

Принципы и методы разработки и реализации управленческих решений, связанных с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов предприятия и оборотом его денежных средств

Финансы предприятия, которые функционируют в условиях неопределенности и инфляции и тесно связаны с финансовым рынком





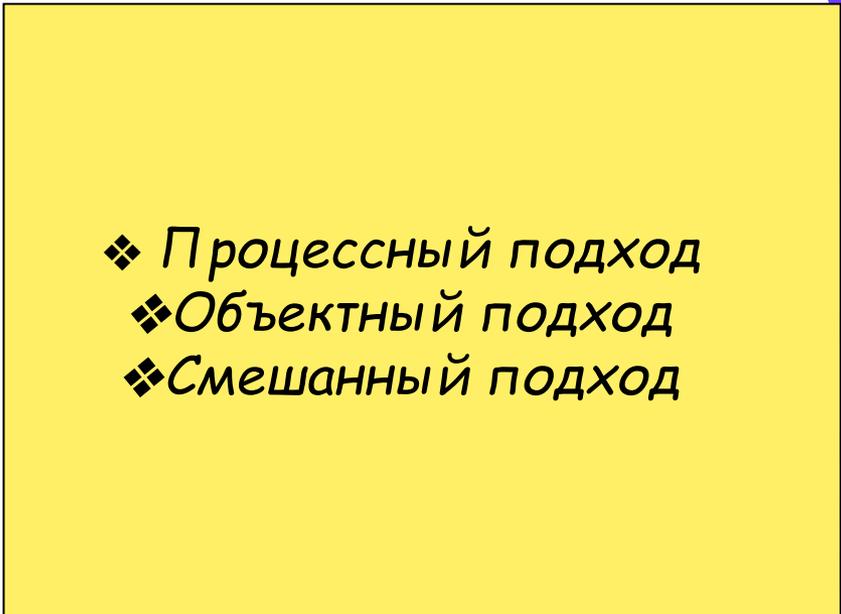
Финансовый менеджмент  
как система управления финансами предприятия



Механизм финансового менеджмента



Функции финансового менеджмента

- 
- ❖ Процессный подход  
❖ Объектный подход  
❖ Смешанный подход





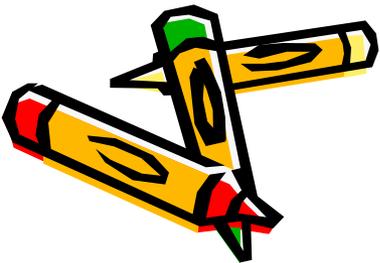
# Финансовый менеджмент как учебная дисциплина

Предмет  
исследования

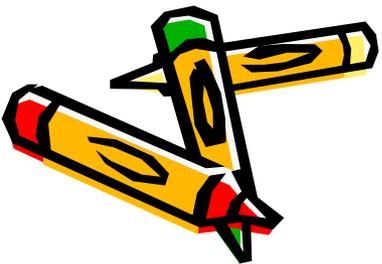
Методы  
изучения

Теоретико-  
Методологическая  
база

- ❖ Теория управления организацией
  - ❖ Теория финансов
- ❖ Современная экономическая теория
  - ❖ Финансовая математика
  - ❖ Теория рисков
  - ❖ Отраслевые экономики



# ПРИНЦИПЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА



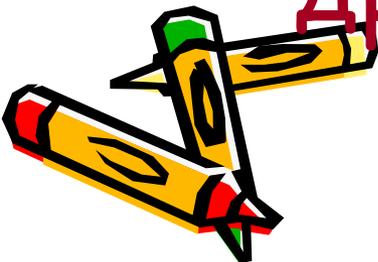


**ЛЮБОЕ ФИНАНСОВОЕ ИЛИ  
ИНВЕСТИЦИОННОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ  
РЕШЕНИЕ, ПРЕДПОЛАГАЕМОЕ К  
РЕАЛИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ,  
ДОЛЖНО УДОВЛЕТВОРЯТЬ  
СЛЕДУЮЩИМ ПРИНЦИПАМ:**

- ❖ Интегрированность с общей системой управления предприятием
  - ❖ Комплексный характер формирования управленческих решений
    - ❖ Высокий динамизм управления
  - ❖ Многовариантность подходов к разработке управленческих решений
  - ❖ Ориентированность на стратегические цели развития предприятия
- 

# Интегрированность с общей системой управления предприятием:

ни одно финансовое решение не  
может быть реализовано само по  
себе, оно всегда сопряжено с  
принятием решений в какой-либо  
другой сфере управления  
предприятием

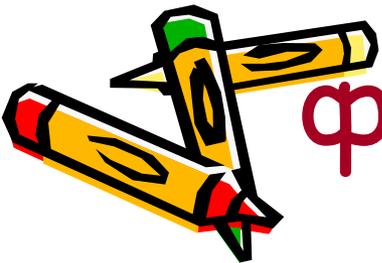




**Комплексный характер  
формирования**

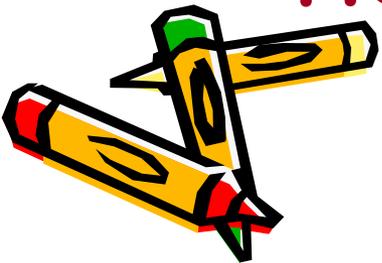
**управленческих решений:**

любое финансовое решение  
отражается на величине  
финансового результата  
предприятия и его  
финансовом состоянии



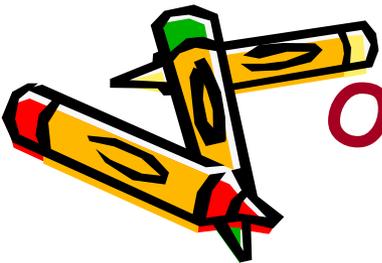
# Высокий динамизм управления:

ни одно финансовое решение,  
принятое в текущем периоде,  
не может быть автоматически  
перенесено на будущий  
период



# Многовариантность подходов к разработке управленческих решений:

любое финансовое решение  
может быть реализовано  
несколькими путями. Нужно  
оценить каждый возможный  
вариант и выбрать  
оптимальное решение



# Ориентированность на стратегические цели развития предприятия:



ни одно текущее финансовое решение, даже самое эффективное, не может быть принято, если оно противоречит стратегическим целям развития предприятия



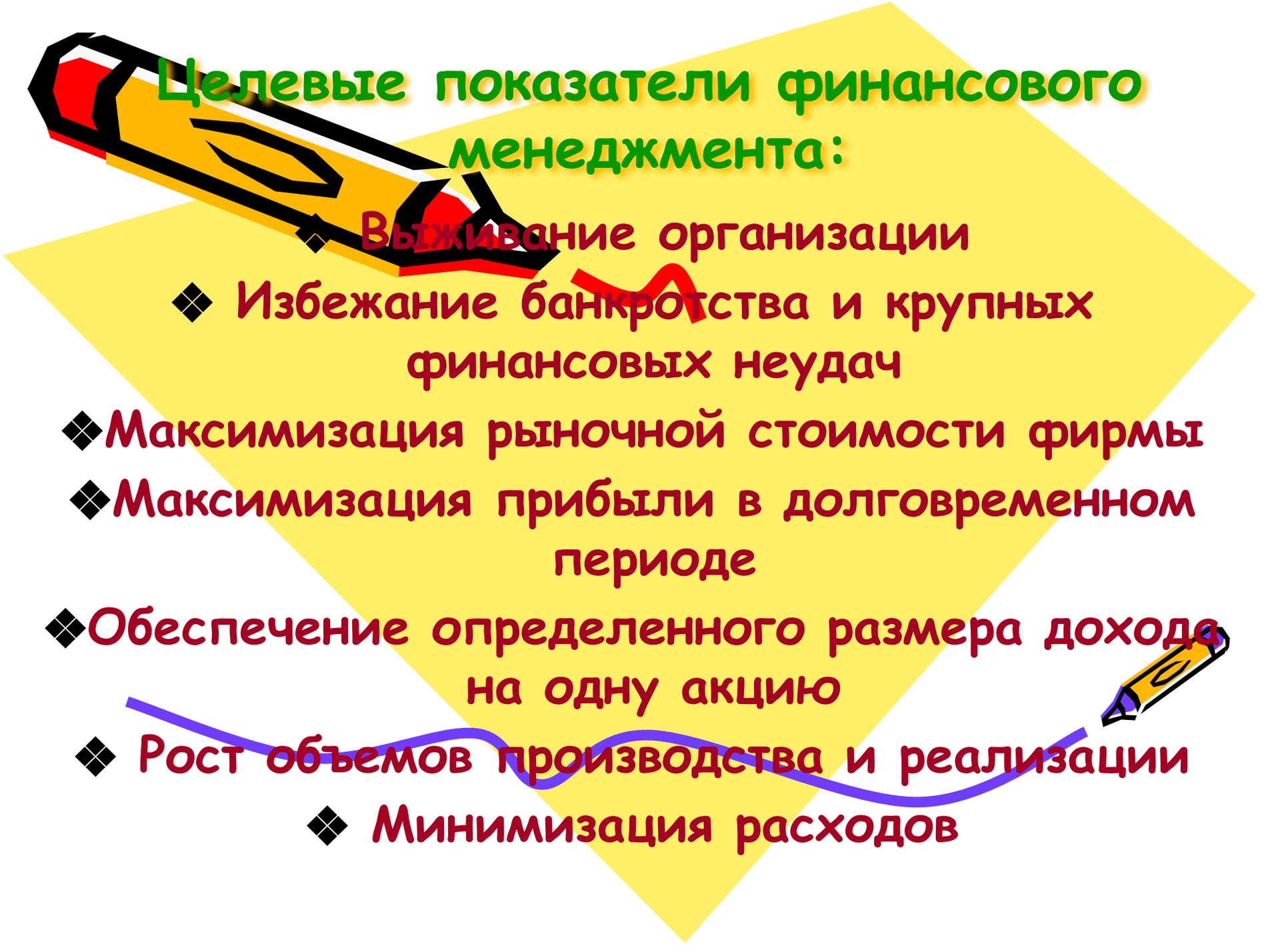
# ЦЕЛИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА





# ЦЕЛЕВОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ДОЛЖЕН УДОВЛЕТВОРЯТЬ СЛЕДУЮЩИМ ТРЕБОВАНИЯМ:

- ◆ Базироваться на прогнозировании доходов владельце фирм;
  - ◆ Быть обоснованным, точным и ясным;
  - ◆ Быть приемлемым для всех аспектов процесса принятия управленческих решений;
  - ◆ Быть легко формализуемым.
- 

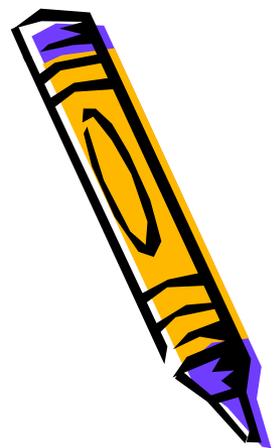


# Целевые показатели финансового менеджмента:

Выживание организации

- ❖ Избежание банкротства и крупных финансовых неудач
- ❖ Максимизация рыночной стоимости фирмы
- ❖ Максимизация прибыли в долговременном периоде
- ❖ Обеспечение определенного размера дохода на одну акцию
- ❖ Рост объемов производства и реализации
  - ❖ Минимизация расходов

# Выживание организации



## Условия применения

- Кризисное состояние экономики
- Краткосрочный период

## Преимущества

- Мобилизация внутренних резервов
- На сохранение самой фирмы

## Недостатки

- Замкнутость компании на решении своих проблем
- Неактивный характер фирмы
- Неформализуемость цели



# Избежание банкротства и крупных финансовых неудач



## Условия применения

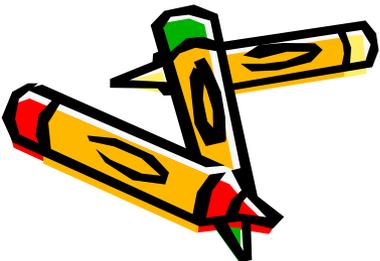
Проявление тенденций неблагоприятного положения

## Преимущества

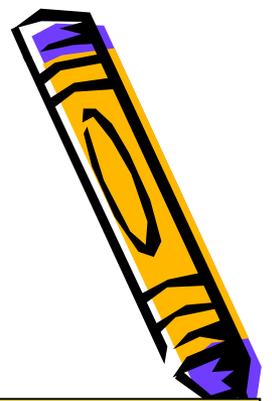
Предупреждение банкротства

## Недостатки

- Ошибочная диагностика банкротства
- Сложность нормативной базы
- Сложность формализации целевого показателя



# Максимизация рыночной стоимости фирмы (рост стоимости акционерного (собственного) капитала)



## Преимущества

### Условия применения

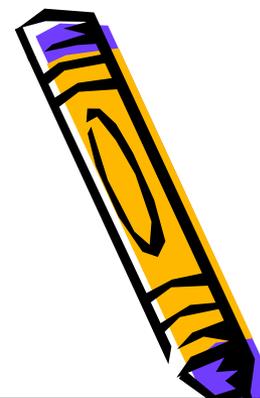
- Предприятие котирует свои акции на бирже
- Наличие хорошо развитых рынков капитала
  - Финансовая прозрачность компании

- Повышение инвестиционных качеств акций, увеличение спроса на них
- Обеспечение организации дополнительными финансовыми ресурсами
- Устойчивое положение предприятия на рынке
- Возможность привлечения банковского кредита

## Недостатки

- Основан на вероятностных оценках будущих доходов, расходов, денежных поступлений и риска, с ним связанного
- Не все фирмы имеют однозначно понимаемую финансовыми аналитиками рыночную стоимость капитала, в частности, если фирма не котирует свои акции на бирже, определение ее рыночной стоимости затруднено
  - Данный критерий может не срабатывать в фирме с единоличным владельцем или ограниченным их числом
- Данный критерий не действует, если перед фирмой стоят другие задачи, нежели получение максимальной прибыли для своих владельцев (например, благотворительность, социальные цели)

# Максимизация прибыли



## Условия применения

- Приемлем для предприятий с единоличным владельцем или ограниченным их числом
- Доступность информации о предприятии, возможность определить будущие доходы и расходы

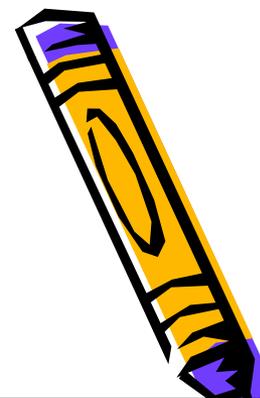
## Преимущества

- Увеличение благосостояния владельцев акций
- Нарастание собственного капитала организации, возможности расширения производства за счет собственных источников
- Возможность выполнить обязательства перед государством по уплате налогов

## Недостатки

- Существуют различные виды показателей прибыли. Данная неоднозначность должна устраняться при разработке конкретных показателей оценки эффективности финансовых решений
- Данный критерий не срабатывает, если две альтернативы различаются размером прогнозируемых доходов и временем их генерирования
- Критерий не учитывает качество ожидаемых доходов, неопределенность и риск, связанный с их получением

# Обеспечение определенного размера дохода на одну акцию



## Условия применения

В условиях высокой инфляции (относительный показатель нагляднее характеризует ситуацию)

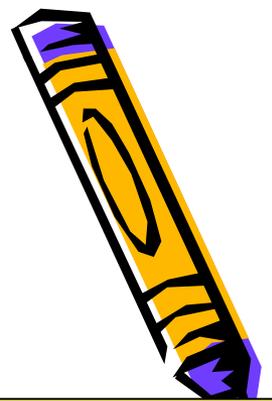
## Преимущества

- Возможность получить доход по акциям компании увеличивает благосостояние ее собственников
- Стимулируется спрос на акции компании, обеспечивается приток дополнительных финансовых ресурсов
- Возможность при меньших затратах получить большую прибыль за счет спекуляции на рынке ценных бумаг

## Недостатки

- Отвлечение средств от других направлений использования (например, реального инвестирования)
- Не учитывает риска неполучения дохода

# Рост объемов производства и реализации



## Условия применения

- Наличие широкого рынка сбыта и повышенный спрос на данную продукцию
- Развитый маркетинговый отдел на предприятии

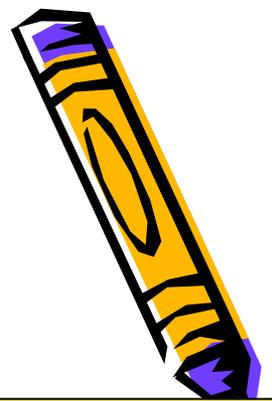
## Преимущества

- Суммарный доход, получаемый организацией, зависит от объема продаж
- С увеличением объема производства и продаж фирма реализует эффект масштаба
- Имеется возможность занять лидирующее положение на рынке, что обеспечивает получение дополнительного дохода за счет проведения разумной ценовой политики

## Недостатки

- Максимизация объема производства не всегда влечет увеличение прибыли
- Опасность перенасыщения рынка

# Минимизация расходов



## Условия применения

- Внедрение новых технологий
- Возможность использовать дешевое сырье
- Высокая организация производства
- Большие объемы производства

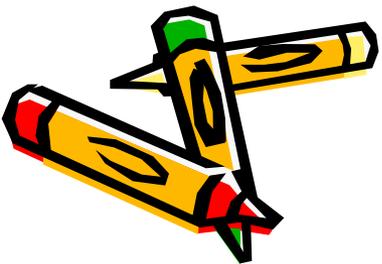
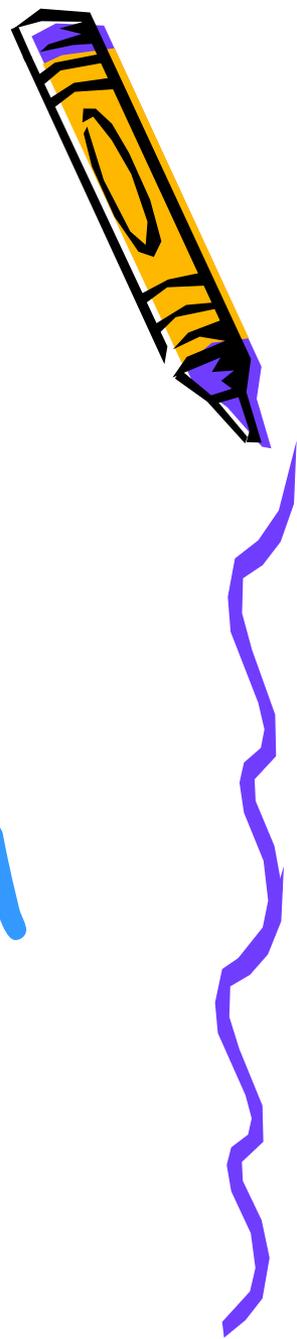
## Преимущества

- Низкая себестоимость продукции
- Возможность снижения цен на продукцию
- Стремление к новациям

## Недостатки

- Большие налоговые платежи
- Опасность ценовой войны
- Возникновение упущенных возможностей

# ЗАДАЧИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА



# Задачи финансового менеджмента:

- ❖ Формирование финансового капитала с позиций достаточности величины и оптимального соотношения отдельных его элементов
- ❖ Обеспечение эффективного использования сформированного капитала в разрезе основных направлений деятельности предприятия
  - ❖ Оптимизация денежного оборота
- ❖ Максимизация прибыли при предусматриваемом уровне финансового риска
- ❖ Минимизация уровня финансового риска при предусматриваемом уровне прибыли
- ❖ Обеспечение постоянного финансового равновесия предприятия в процессе его развития

# Формирование финансового капитала с позиций достаточности величины и оптимального соотношения отдельных его элементов:



- 1 Определение общей потребности в финансовых ресурсах
- 2 Обеспечение максимизации объема привлечения собственных финансовых ресурсов за счет внутренних источников
- 3 Определение целесообразности формирования собственных финансовых ресурсов за счет внешних источников (эмиссия акций)
- 4 Управление привлечением заемных средств
- 5 Обеспечение оптимизации структуры источников финансовых ресурсов





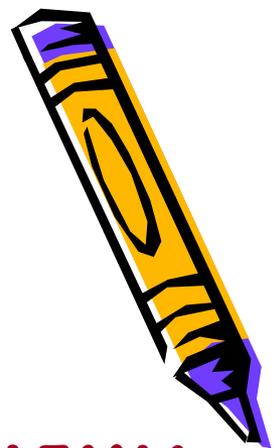
Обеспечение эффективного использования сформированного капитала в разрезе основных направлений деятельности предприятия:

- 1 Установление необходимой пропорциональности использования финансовых ресурсов на цели производственного и социального развития
- 2 Выбор наиболее эффективных направлений операционной и инвестиционной деятельности
- 3 Выплата необходимого уровня дохода на инвестируемый капитал собственникам и кредиторам



# Оптимизация денежного оборота :

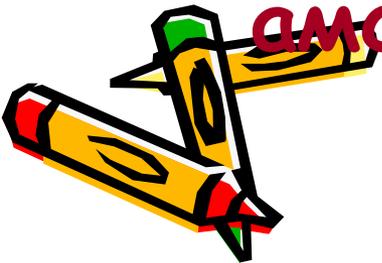
- 1 Эффективное управление денежными потоками предприятия (синхронизация объемов поступления и расходования денег по отдельным периодам)
- 2 Обеспечение необходимой ликвидности оборотных активов
- 3 Минимизация свободного остатка денег на расчетном счете





# Максимизация прибыли при предусматриваемом уровне финансового риска:

- 1 Эффективное управление активами  
предприятия
- 2 Выбор наиболее эффективных видов  
операционной деятельности
- 3 Вовлечение в оборот заемных средств
- 4 Проведение эффективной налоговой,  
амортизационной и дивидендной  
политики



# Минимизация уровня финансового риска при предусматриваемом уровне прибыли:



1 Диверсификация видов операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, профилактика и избежание отдельных видов рисков

2 Внедрение эффективных форм внутреннего и внешнего страхования

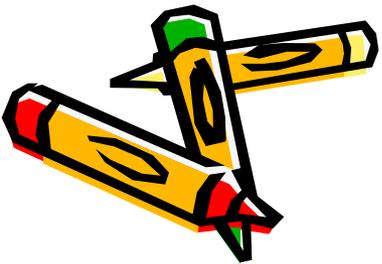
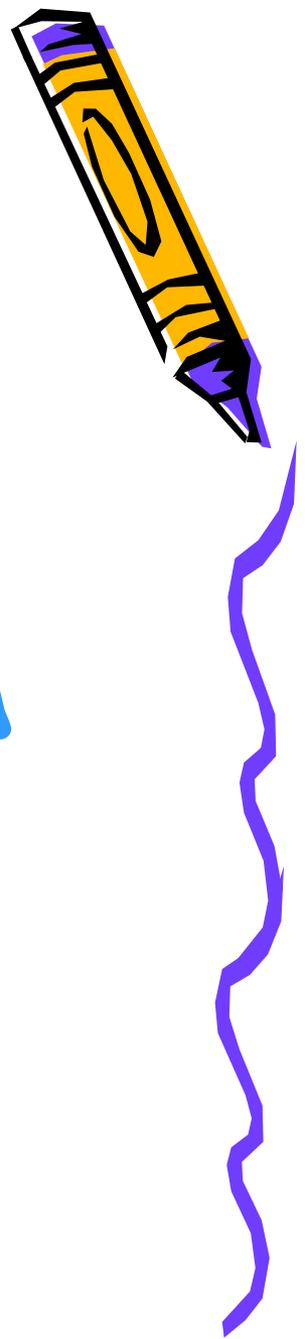


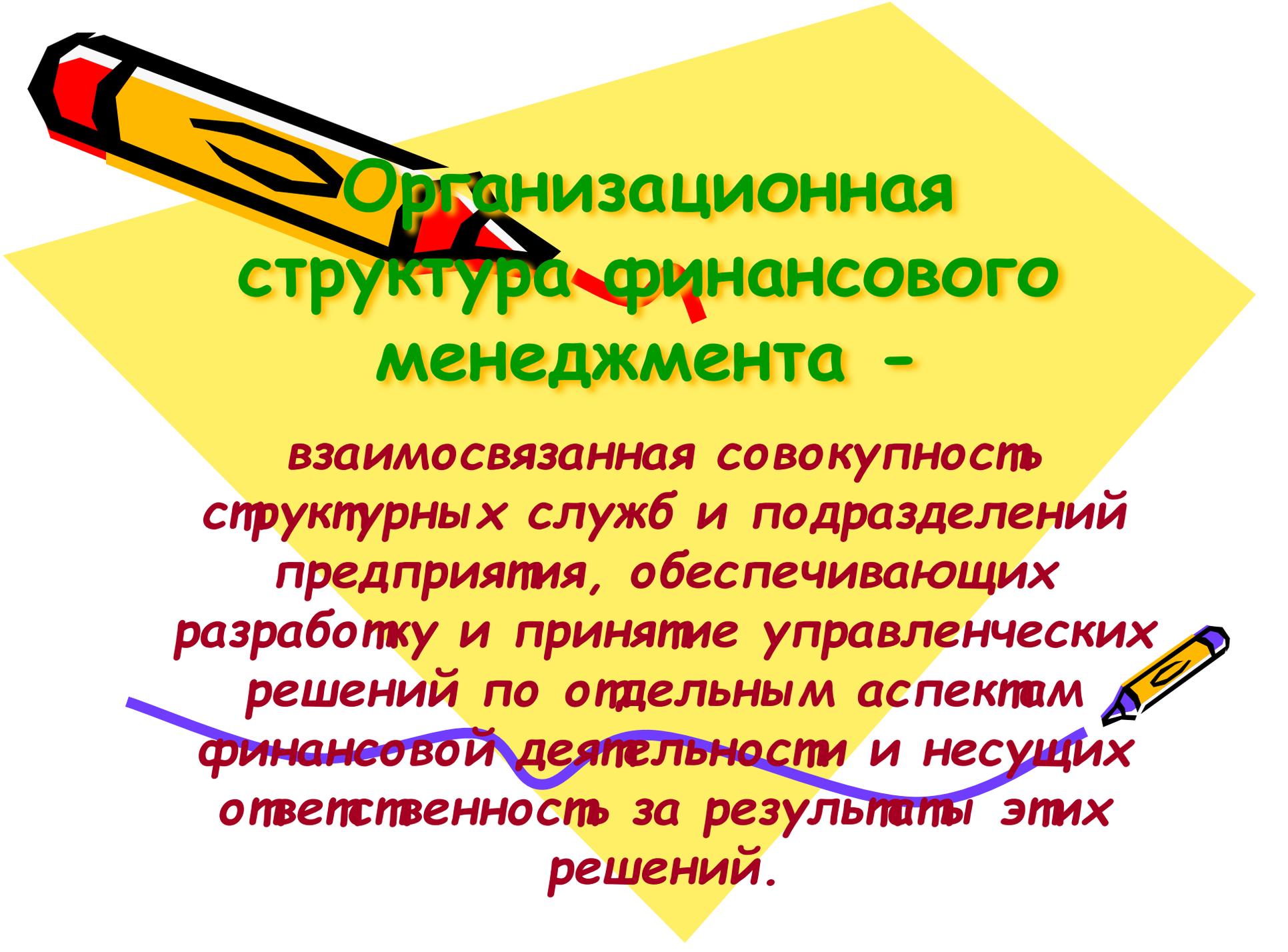
# Обеспечение постоянного финансового равновесия предприятия в процессе его развития:

- 1 Формирование оптимальной структуры капитала и активов
- 2 Установление эффективных пропорций в объемах формирования финансовых ресурсов за счет различных источников
- 3 Достижение достаточного уровня самофинансирования инвестиционных потребностей



# ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ





# Организационная структура финансового менеджмента -

взаимосвязанная совокупность  
структурных служб и подразделений  
предприятия, обеспечивающих  
разработку и принятие управленческих  
решений по отдельным аспектам  
финансовой деятельности и несущих  
ответственность за результаты этих  
решений.



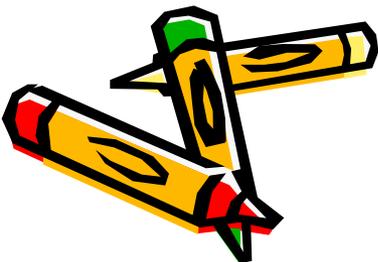
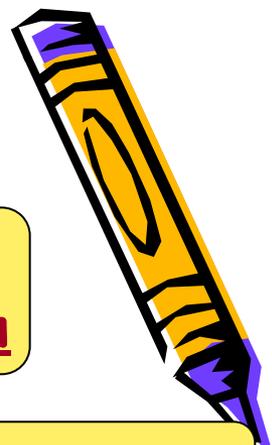
Факторы, определяющие выбор  
организационной структуры предприятия

Размер предприятия

Тип организационной системы  
управления предприятием

Иерархически  
й

Функциональный





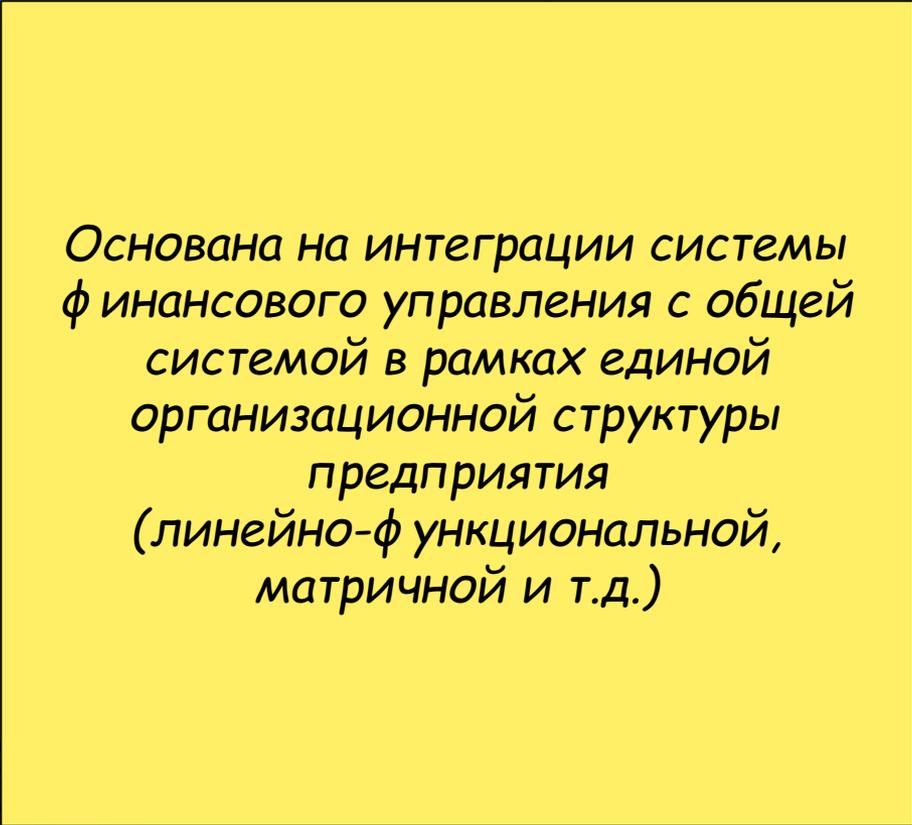
Управленческие схемы финансового управления на предприятии



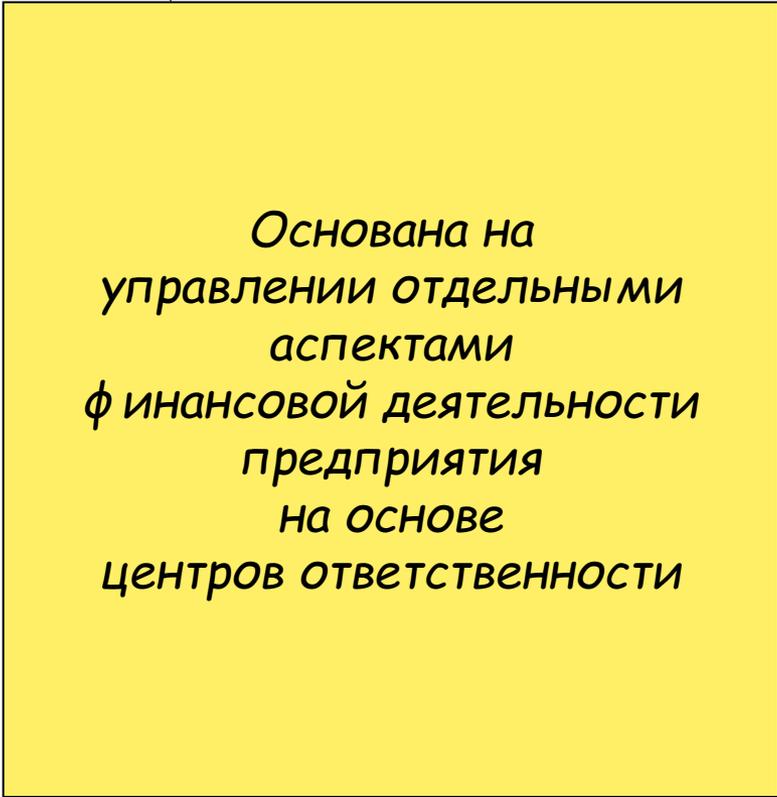
Традиционная



Прогрессивная



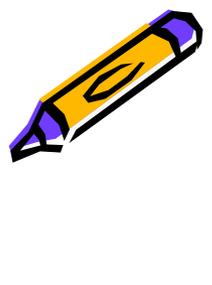
Основана на интеграции системы финансового управления с общей системой в рамках единой организационной структуры предприятия (линейно-функциональной, матричной и т.д.)

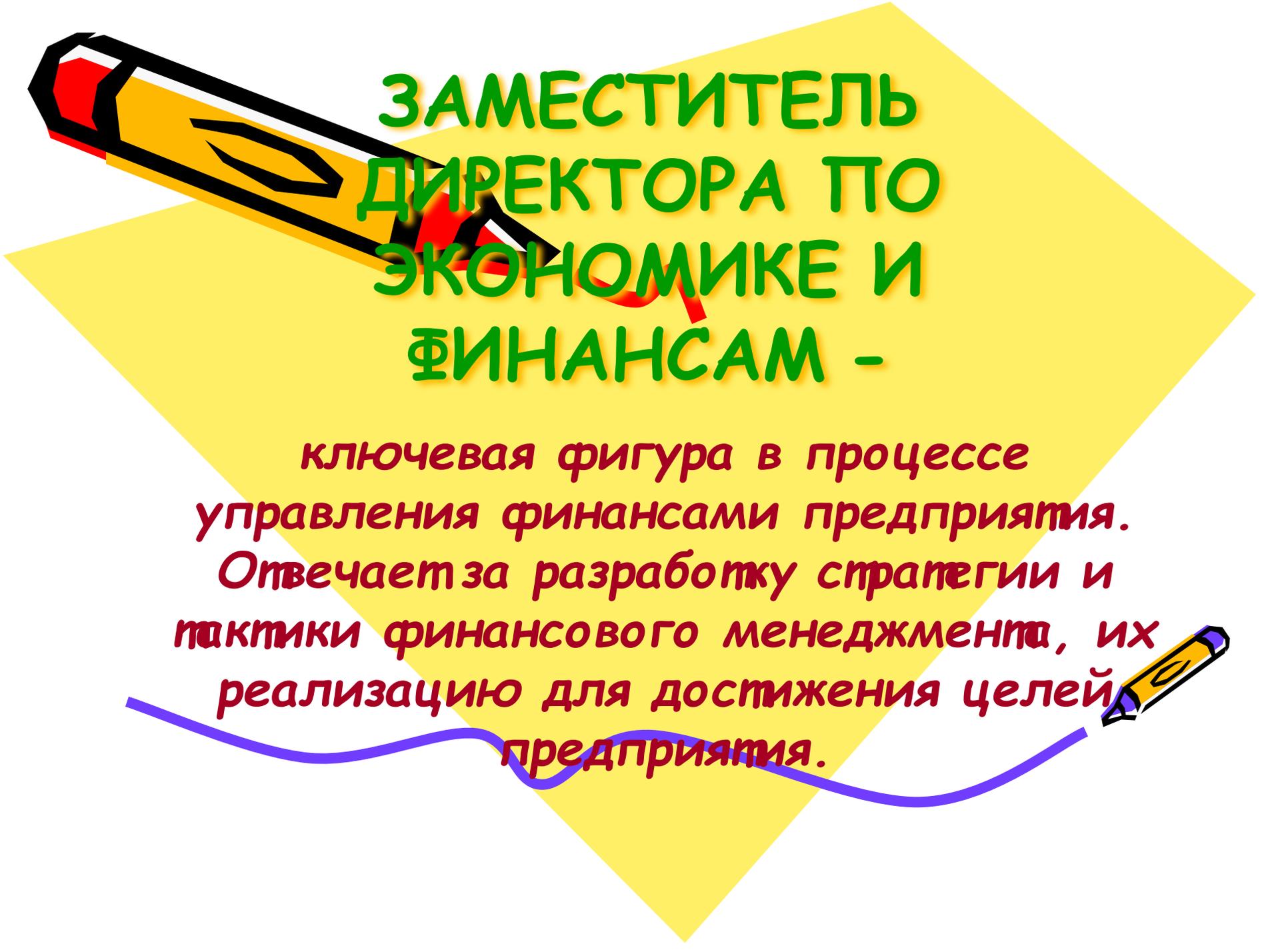


Основана на управлении отдельными аспектами финансовой деятельности предприятия на основе центров ответственности



# ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ:

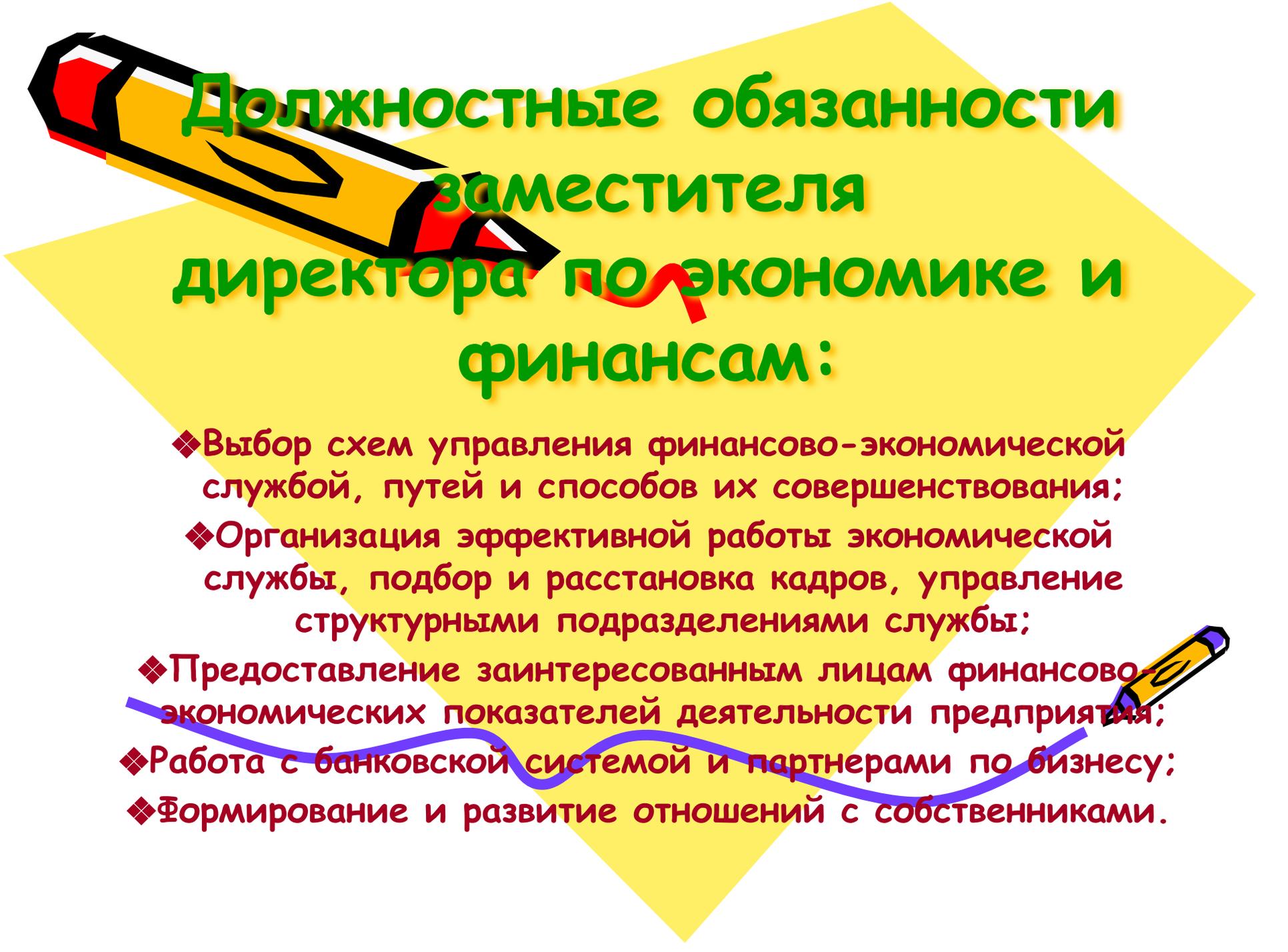
- ◆ Интегрированность в общую систему управления предприятием;
  - ◆ Функциональность (способность решать специфические задачи финансового управления);
  - ◆ Гибкость;
  - ◆ Эффективность;
  - ◆ Обеспечение оперативности принятия управленческих решений.
- 



# ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАМ -

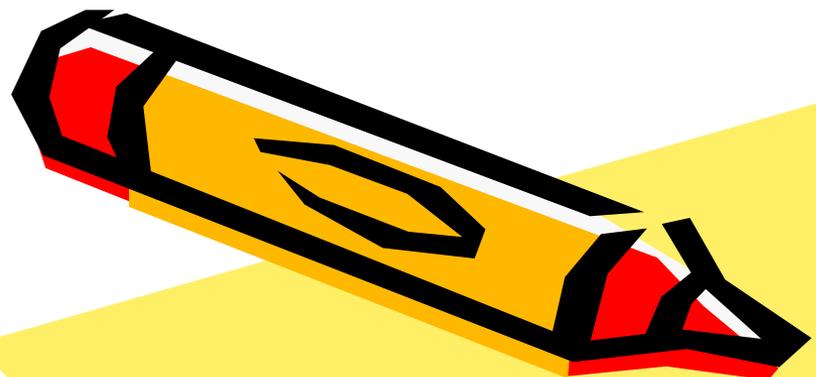
ключевая фигура в процессе  
управления финансами предприятия.  
Отвечает за разработку стратегии и  
тактики финансового менеджмента, их  
реализацию для достижения целей  
предприятия.





# Должностные обязанности заместителя директора по экономике и финансам:

- ❖ Выбор схем управления финансово-экономической службой, путей и способов их совершенствования;
  - ❖ Организация эффективной работы экономической службы, подбор и расстановка кадров, управление структурными подразделениями службы;
  - ❖ Предоставление заинтересованным лицам финансово-экономических показателей деятельности предприятия;
  - ❖ Работа с банковской системой и партнерами по бизнесу;
  - ❖ Формирование и развитие отношений с собственниками.
- 



# БУХГАЛТЕРИЯ

формирует  
информационную базу  
для обоснования  
финансовых  
управленческих решений.

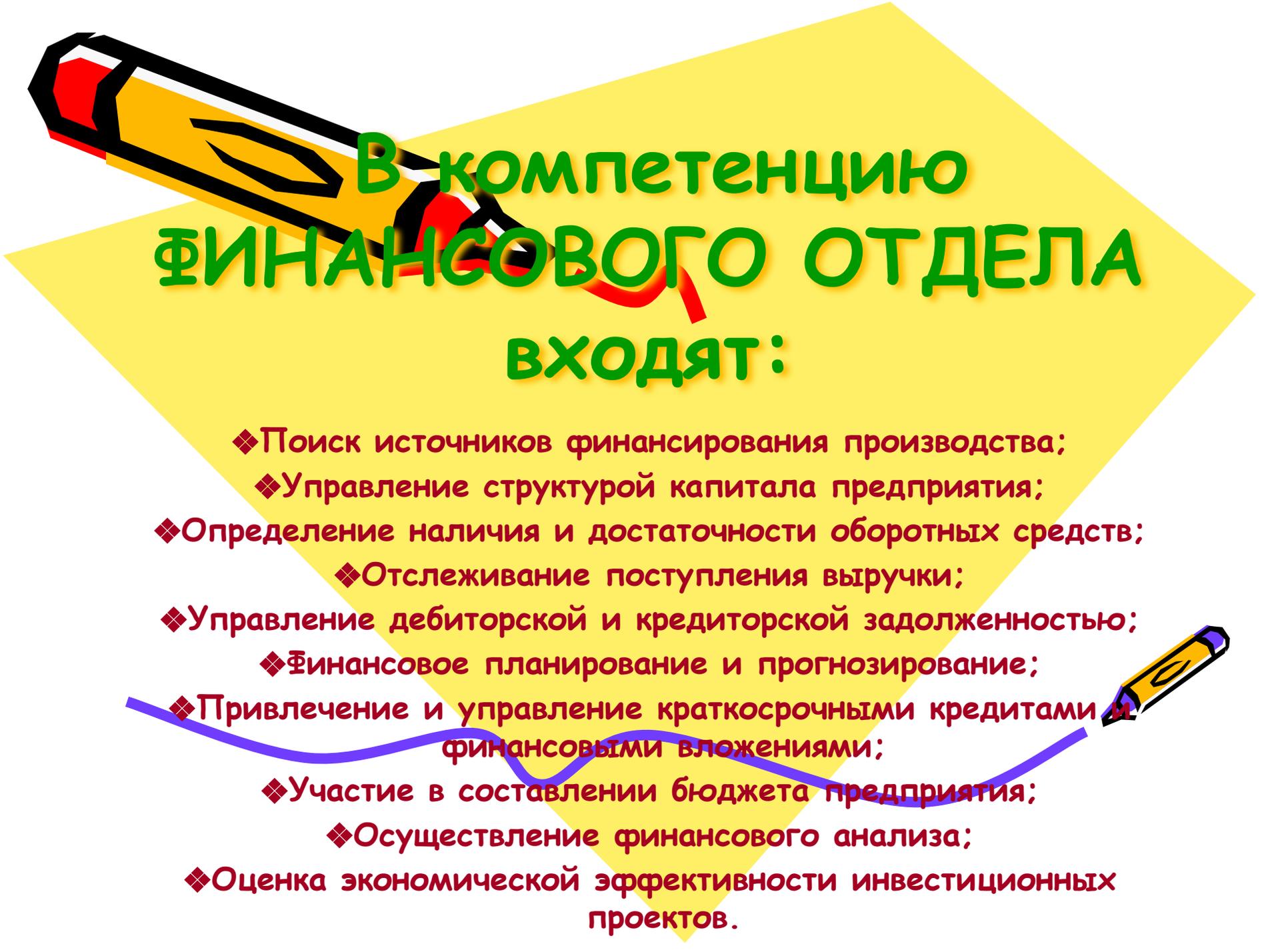




# БУХГАЛТЕР отвечает за:

- ◆ Выбор учетной политики и организацию учетной деятельности;
- ◆ Достоверное отражение в учете хозяйственных операций;
- ◆ Представление данных учета внутренним и внешним пользователям;
- ◆ Правильность ведения налогового учета;
- ◆ Внутренний аудит.





# В компетенцию ФИНАНСОВОГО ОТДЕЛА ВХОДЯТ:

- ❖ Поиск источников финансирования производства;
  - ❖ Управление структурой капитала предприятия;
  - ❖ Определение наличия и достаточности оборотных средств;
    - ❖ Отслеживание поступления выручки;
  - ❖ Управление дебиторской и кредиторской задолженностью;
    - ❖ Финансовое планирование и прогнозирование;
  - ❖ Привлечение и управление краткосрочными кредитами и финансовыми вложениями;
  - ❖ Участие в составлении бюджета предприятия;
    - ❖ Осуществление финансового анализа;
  - ❖ Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов.
- 



**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ  
СЛУЖБА**

**во главе с**

**ГЛАВНЫМ ЭКОНОМИСТОМ**

**формирует  
нормативную базу для  
обоснования  
финансовых решений.**



# ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖЕРА ПРЕДПРИЯТИЯ В НАИБОЛЕЕ ОБЩЕМ ВИДЕ ВКЛЮЧАЮТ:

- ◆ СБОР И ОБРАБОТКУ ДАННЫХ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ И ДЛЯ ВНЕШНИХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ;
- ◆ ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ;
- ◆ ПРИНЯТИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ;
- ◆ ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАИБОЛЕЕ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ АКТИВОВ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ОБ ИХ ЗАМЕНЕ;
  - ◆ УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ЦЕННЫХ БУМАГ;
- ◆ ПРИНЯТИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ РЕШЕНИЙ ПО ВЫБОРУ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ И ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА:
  - ◆ УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ ФИРМЫ;
  - ◆ ДРУГИЕ ФУНКЦИИ, СВЯЗАННЫЕ С ЗАЩИТОЙ АКТИВОВ:
    - СТРАХОВАНИЕ;
    - НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ;
    - СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.



# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СЛУЖБА решает задачи:

- ❖ Планирование производственной деятельности и связанных с ней расходов;
    - ❖ Разработка путей и методов снижения затрат;
    - ❖ Проведение операционного анализа;
  - ❖ Подготовка решений по ценам на различные виды продукции;
    - ❖ Разработка бизнес-плана;
  - ❖ Обосновывает расценки на производственные операции;
    - ❖ Учитывает и анализирует трудовые затраты;
  - ❖ Ведет отчетность по производственно-хозяйственной деятельности;
  - ❖ Отслеживает фактические результаты финансовой деятельности.
- 
- 