

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Н. О. Кондратенко, М. А. Браташ

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм
навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2024

Кондратенко Н. О. Фінансовий менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент / Н. О. Кондратенко, М. А. Браташ ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. – 101 с.

Автори:

д-р. екон. наук, проф. Н. О. Кондратенко,
ст. викл. М. А. Браташ

Рецензент

М. В. Боровик, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування,
протокол № 1 від 01 вересня 2022 р.*

© Н. О. Кондратенко, М. А. Браташ, 2024

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1 СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Сутність фінансового менеджменту.....	7
1.2 Цілі фінансового менеджменту.....	10
1.3 Функції фінансового менеджменту.....	13
ТЕМА 2 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	16
2.1 Організаційне забезпечення фінансового менеджменту.....	16
2.2 Цілі і завдання фінансових служб підприємств.....	19
2.3 Інформаційне та правове забезпечення фінансового менеджменту.....	20
ТЕМА 3 УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	27
3.1 Сутність поняття активів підприємства.....	27
3.2 Оборотні та необоротні активи підприємства.....	30
3.3 Аналіз оборотності активів.....	34
ТЕМА 4 УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	37
4.1 Сутність та задачі управління капіталом організації. Управління структурою капіталу на основі фінансового левериджу.....	37
4.2 Управління формуванням позикових фінансових ресурсів підприємства.....	41
4.3 Фактори, які впливають на вартість підприємства.....	44
ТЕМА 5 УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	47
5.1 Сутність та завдання управління грошовими потоками.....	47
5.2 Оптимізація грошових потоків підприємства.....	52
5.3 Планування обсягів та структури грошових потоків підприємств.....	54
ТЕМА 6 СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ, МЕТОДИ ЇЇ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ.....	60
6.1 Сутність фінансової стратегії підприємства та методи її розробки.....	60
6.2 Фінансова політика підприємства.....	63
6.3 Стратегічний фінансовий аналіз та методи його здійснення.....	65
ТЕМА 7 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	69
7.1 Організаційно-інформаційні системи забезпечення стратегічного управління фінансами.....	69
7.2 Формування стратегічних цілей фінансової діяльності та прийняття стратегічних фінансових рішень.....	71
7.3 Оцінка розробленої фінансової стратегії.....	73

ТЕМА 8 ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРУ РИЗИКУ ПРИ ФОРМУВАННІ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ. АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ.....	77
8.1 Загальні основи управління фінансовими ризиками.....	77
8.2 Методичний інструментарій врахування фактору ризику у фінансових операціях та механізми нейтралізації фінансових ризиків.....	80
8.3 Економічна сутність та класифікація фінансових криз підприємств....	87
8.4 Діагностика фінансової кризи підприємств.....	90
8.5 Система зовнішніх та внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства.....	93
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	98

ВСТУП

У системі управління різними аспектами діяльності кожного сучасного підприємства найбільш складним і відповідальним ланцюгом є управління фінансами.

Фінансовий менеджмент, виступаючи складовою частиною загального менеджменту підприємства, відіграє одну з найважливіших ролей у його життєзабезпеченні. Він дозволяє координувати і підвищувати результати маркетингового менеджменту, менеджменту персоналу та інших частин загального менеджменту господарюючого суб'єкта. Ефективний фінансовий менеджмент дозволяє підтримувати високі темпи виробничого розвитку підприємств, забезпечувати постійне зростання власного капіталу, ресурсного потенціалу, суттєво підвищувати конкурентну позицію на ринку, забезпечувати стабільний економічний розвиток в стратегічній перспективі.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є загальні складові системи управління фінансовими ресурсами підприємства.

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

ЗМ 1 Теоретичні та методологічні основи управління фінансовими ресурсами організації.

ЗМ 2 Управління активами, капіталом і грошовими потоками організації.

ЗМ 3 Розробка та реалізація фінансової стратегії організації.

Метою викладання навчальної дисципліни «Фінансовий менеджмент» є формування у студентів сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань у галузі управління фінансами підприємств, практичних навичок їх застосування у різних напрямках фінансової діяльності.

Завданнями вивчення дисципліни «Фінансовий менеджмент» є теоретична й практична підготовка здобувачів з питань:

- сутності, мети та функцій управління фінансами підприємств;
- методологічних засад організації управління фінансовою діяльністю підприємств та його методичного інструментарію;

- розроблення фінансової стратегії підприємств у взаємозв'язку із місією та загальною корпоративною стратегією їх розвитку;
- управління формуванням та ефективним використанням активів і капіталу підприємств як у цілому, так і по окремих їх видах;
- основ управління інвестиціями підприємств для забезпечення їх платоспроможності та фінансової стійкості;
- управління грошовими потоками підприємств з метою забезпечення їх платоспроможності та напрямом фінансової стійкості;
- основ антикризового фінансового управління підприємствами, спрямованого на відновлення їх фінансової рівноваги в процесі розвитку.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі повинні:

знати: основні методи аналізу та планування активів та грошових потоків підприємства; методи аналізу капіталу, обґрунтування потреби в капіталі, оцінювання вартості капіталу та оптимізації його структури; *вміти*: формувати систему організаційного та інформаційного забезпечення фінансового менеджменту; досліджувати фінансовий стан підприємства, знаходити резерви його зміцнення; оцінювати ефективність реальних інвестицій, формувати програму реальних інвестицій та інвестиційний портфель підприємства; *мати компетентності*: розробки фінансового плану підприємства по окремих підсистемах планування та напрямом діяльності; оцінки фінансових ризиків, обґрунтування методів їх нейтралізації та зовнішнього страхування; оцінки вірогідності банкрутства та виявлення шляхів і механізмів його запобігання.

ТЕМА 1 СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання до теоретичної підготовки

1.1 Сутність фінансового менеджменту.

1.2 Цілі фінансового менеджменту.

1.3 Функції фінансового менеджменту.

1.1 Сутність фінансового менеджменту

В умовах ринку, управління фінансами є однією з головних сфер діяльності кожного підприємства. Поширення або згорнення обсягів виробництва, освоєння нових видів продукції, упровадження прогресивних технологій, вихід на нові ринки, участь в інвестиційних проектах та інші рішення повинні засновуватися на глибоких фінансових розрахунках.

Існують різні підходи до визначення сутності фінансового менеджменту. З одного боку, фінансовий менеджмент розглядається як науковий напрямок, який вивчає питання керування фінансами підприємств і організації їх фінансової діяльності, а з іншого – практична робота, пов'язана з керуванням фінансами.

Фінансовий менеджмент слід розглядати як систему фінансового забезпечення підприємства, націлену на досягнення загальної мети керування при оптимізації обігу його грошових коштів.

Фінансовий менеджмент ґрунтується на системі принципів, засобів та форм організації грошових відносин підприємства, спрямованих на управління його фінансово-господарською діяльністю. Складовими фінансового менеджменту є:

- визначення і реалізація фінансової політики підприємства;
- інформаційне забезпечення (складання й аналіз фінансової звітності підприємства);
- оцінювання інвестиційних проектів і формування «портфеля» інвестицій;
- поточне фінансове планування та контроль.

На основі фінансового менеджменту здійснюється управління усією фінансово-господарською діяльністю підприємства, формування і використання усіх видів його фінансових ресурсів із застосуванням методів та важелів фінансового механізму, тобто формується мистецтво управління фінансовою діяльністю підприємства.

Матеріальною основою фінансового менеджменту є рух вхідних та вихідних грошових потоків, тобто економічний процес, який супроводжує рух вартості.

Найважливішими принципами управління фінансами підприємств слід визначити наступні: системність, цільова спрямованість, стратегічна орієнтація фінансової діяльності, самоокупність, самофінансування, матеріальна зацікавленість, матеріальна і майнова відповідальність по результатам фінансово-господарської діяльності, диверсифікація вкладень капіталу та інші.

Об'єктом управління у фінансовому менеджменті є формування і використання усіх видів фінансових ресурсів, у тому числі грошових коштів, інвестицій, основних та оборотних активів, організація поточної фінансової роботи на підприємстві.

У процесі організації фінансового менеджменту здійснюються планування, прогнозування, регулювання, координація, стимулювання, контроль та аналіз (рис. 1.1).

З метою управління фінансами підприємства застосовується фінансовий механізм.

Фінансовий механізм в управлінні підприємством – це цілісна система управління фінансами підприємства, на якій ґрунтується фінансовий менеджмент і яка призначена для організації взаємодії об'єктів та суб'єктів господарювання у сфері фінансових відносин, формування та використання фінансових ресурсів, забезпечення ефективного впливу фінансової діяльності на кінцеві результати роботи підприємства.

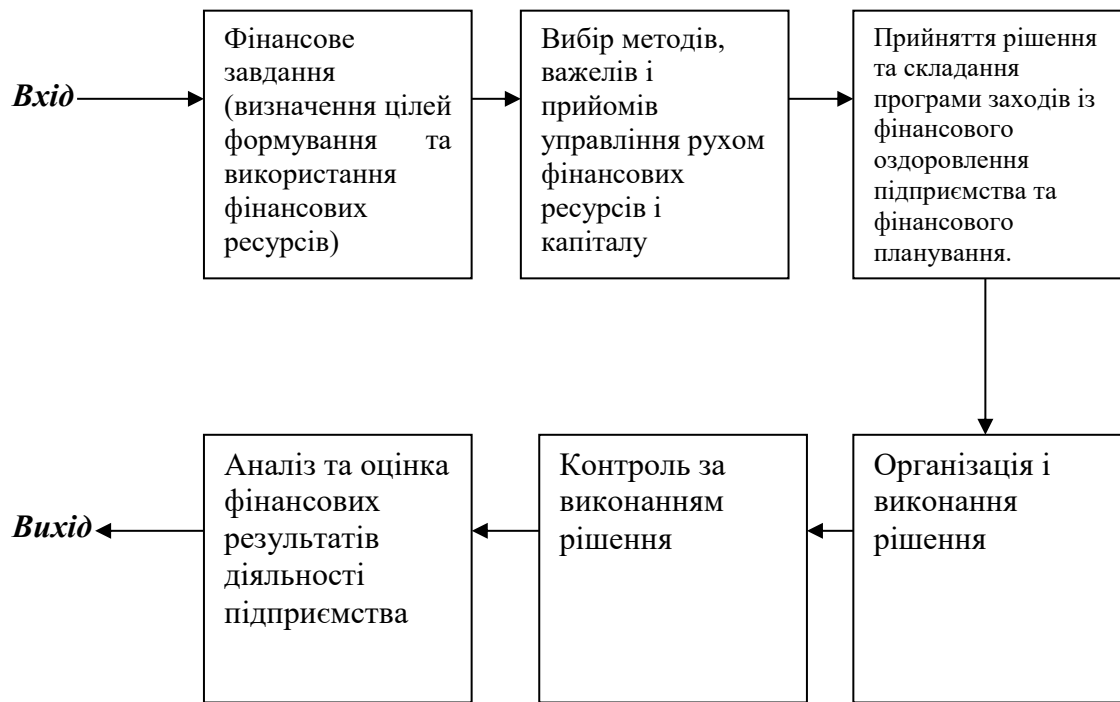


Рисунок 1.1 – Структурно-логічна схема фінансового менеджменту

Фінансовий механізм включає такі взаємопов'язані елементи, як фінансові методи, фінансові важелі, правове, нормативне та інформаційне забезпечення.

Фінансові методи можна визначити як конкретні засоби впливу на об'єкт управління (фінансові ресурси, фінансові відносини, фінансові ризики). До них можна віднести: планові завдання, систему розрахунків, кредитування, позики, оподаткування, інвестування, страхування, трастові операції, трансфертні і заставні операції, факторинг, оренду, лізинг та інші.

Фінансовий важіль можна розглядати як засіб мотивації для прийняття певних управлінських рішень. До них, на наш погляд, доцільно віднести: прибуток, витрати, фінансові санкції, дивіденди, процентні ставки, дисконт та інші.

Правове забезпечення системи управління фінансами підприємства базується на законодавчих актах, постановах, наказах, листах та інших документах органів управління.

Нормативне забезпечення включає інструкції, нормативи, методичні вказівки, пояснення та інше.

Інформаційне забезпечення ґрунтується на різного роду економічній, комерційній, фінансовій та іншій інформації. Наприклад, це можуть бути відомості про фінансовий стан конкурентів, ціни на певному товарному ринку, курси валют, дивіденди, проценти на фондовому ринку; інформація про становище на біржовому та позабіржовому ринках. Також це може бути інформація, яка стосується діяльності самого підприємства: первинна, облікова, планова, статистична. Відповідне інформаційне забезпечення є необхідною умовою ефективного управління фінансами підприємств.

1.2 Цілі фінансового менеджменту

Головною ціллю фінансового менеджменту є забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періоді, раціональне використання фінансових ресурсів, здатність підприємств покрити витрати, пов'язані з використанням ресурсів, і забезпечити прийнятний рівень доходів за мінімального ризику вкладників капіталу. Таке визначення мети отримує конкретне вираження у забезпеченні максимізації ринкової вартості підприємства, що реалізує кінцеві фінансові інтереси його власників.

Головними напрямками використання фінансових ресурсів підприємства є такі:

- поточні витрати на виробництво і реалізацію (робіт, послуг);
- інвестування коштів у капітальні вкладення, пов'язані з реконструкцією, модернізацією або технічним оновленням виробництва;
- інвестування коштів у поповнення оборотних активів і поширення асортименту виробляємої продукції;
- інвестування коштів в науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки і придбання нематеріальних активів;
- портфельні інвестиції;
- платежі в бюджет, позабюджетні фонди, за використання кредитних ресурсів та ін.

Фінансові ресурси використовуються підприємством в процесі його виробничої, інвестиційної і фінансової діяльності. Вони знаходяться в постійному руху і перебувають в грошовій формі лише у вигляді залишків грошових коштів на розрахунковому та інших рахунках в банку і в касі підприємства (рис. 1.2).

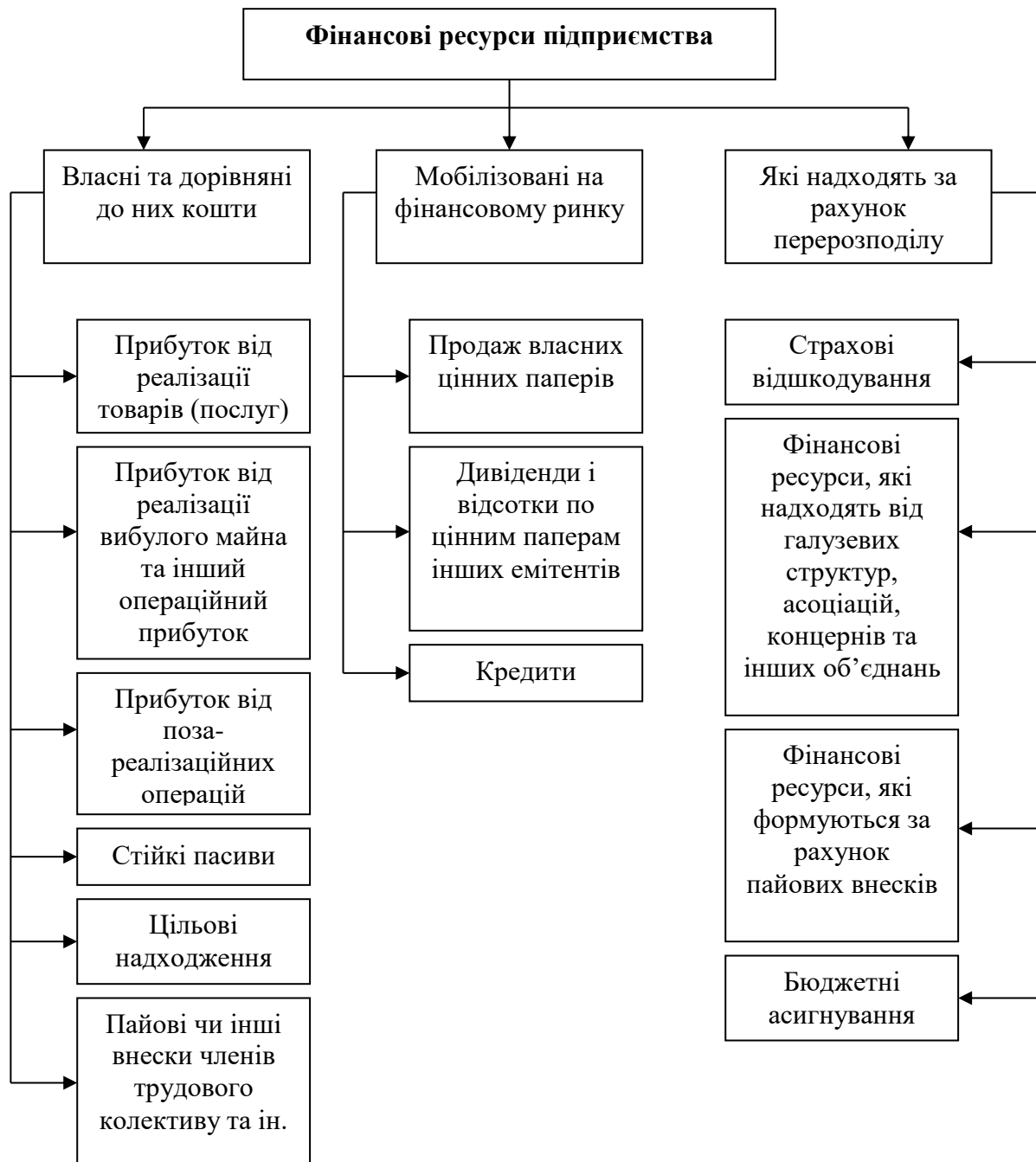


Рисунок 1.2 – Структура фінансових ресурсів підприємства

Фінансове управління поточною діяльністю підприємства спрямовується:

1. Забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів відповідно до завдань розвитку підприємства. Це завдання реалізується через визначення загальної потреби у фінансових ресурсах підприємства на наступний період, збільшення обсягу залучення власних фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел, визначення необхідних обсягів формування власних фінансових ресурсів за рахунок зовнішніх джерел, управління залученням позичкових фінансових ресурсів, оптимізацію структури джерел формування ресурсного фінансового потенціалу.

2. Забезпечення найефективнішого використання фінансових ресурсів у розрізі основних напрямів діяльності підприємства.

3. Оптимізація грошових потоків підприємства (вхідних і вихідних). Це завдання реалізується шляхом ефективного управління грошовими потоками підприємства в процесі кругообігу його грошових коштів, забезпечення синхронізації обсягів надходження і витрат грошових коштів у кожному періоді, досягнення необхідної ліквідності його оборотних активів.

4. Забезпечення максимізації прибутку підприємства з найменшим рівнем фінансового ризику. Максимізація прибутку досягається на основі ефективного управління активами підприємства, залучення в господарський оборот необхідного обсягу позичкових фінансових ресурсів, вибором найефективніших напрямів операційної та фінансової діяльності.

5. Забезпечення мінімізації фінансового ризику за очікуваного рівня прибутку. Якщо рівень прибутку підприємства прогнозується заздалегідь, важливим завданням є зниження до рівня мінімально можливого фінансового ризику, за яким гарантується отримання цього прибутку. Така мінімізація забезпечується шляхом диверсифікації видів операційної і фінансової діяльності, а також портфеля фінансових інвестицій; профілактикою мінімізації окремих фінансових ризиків, ефективними формами їх внутрішнього і зовнішнього страхування.

б. Забезпечення відносної фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку. Така рівновага характеризується високим рівнем фінансової стійкості і платоспроможності підприємства і забезпечується формуванням раціональної структури майна та капіталу, ефективними пропорціями в обсягах формування фінансових ресурсів за рахунок різних джерел, достатнім рівнем самофінансування інвестиційних потреб.

Розглянуті завдання фінансового менеджменту тісно взаємозв'язані між собою, хоча окремі з них і мають різнонаправлений характер.

Ці завдання вирішуються за допомогою раціонального управління потоками фінансових ресурсів підприємства та оптимізації джерел фінансування підприємства (як внутрішніх, так і зовнішніх):

- у результаті фінансово-господарської діяльності підприємства;
- на фінансовому ринку під час продажу акцій, облігацій, отримання кредитів;
- повернення суб'єктам фінансового ринку процентів і дивідендів як плати за капітал;
- сплати податкових платежів;
- інвестування і реінвестування у розвиток підприємства.

1.3 Функції фінансового менеджменту

Сутність фінансового менеджменту реалізується через його функції. Розглянемо їх прояв у фінансовому менеджменті.

Фінансовий менеджмент виконує функції:

- управління формуванням усіх фінансових ресурсів;
- управління розподілом і використанням усіх видів фінансових ресурсів;
- планування (бюджетування), прогнозування та аналіз фінансового управління діяльністю підприємства.

У процесі планування, прогнозування та аналізу управління фінансовою діяльністю підприємства здійснюються:

- розроблення фінансової стратегії, тактики і політики управління підприємством на перспективний період;
- формування на майбутнє фінансових управлінських служб, які спроможні забезпечити прийняття і практичну реалізацію управлінських рішень у сфері фінансово-господарської діяльності підприємства;
- формування й ефективне використання інформаційної бази фінансового управління діяльністю підприємства;
- всебічний аналіз фінансового стану підприємства та фінансових результатів його фінансово-господарської діяльності;
- планування та прогнозування фінансової діяльності підприємства за основними її напрямками;
- створення і практична реалізація дієвої системи стимулювання ефективних рішень у галузі фінансового управління підприємством;
- ефективний контроль за реалізацією рішень у сфері управління фінансовою діяльністю підприємства.

До другої із перелічених вище груп функцій фінансового менеджменту можна віднести:

- управління активами підприємства, зокрема, його майном і капіталом;
- управління пасивами підприємства та пошук джерел формування фінансових ресурсів підприємства;
- управління фінансовими інвестиціями, визначення інвестиційної привабливості підприємства та пошук оптимальних варіантів інвестиційних рішень;
- управління фінансовим станом підприємства, його ліквідністю, платоспроможністю, фінансовою стійкістю, діловою активністю, прибутковістю;
- управління фінансовими ризиками і запобігання банкрутству підприємства.

Визначимо функції фінансів підприємства.

Перша функція фінансів підприємств – *утворення доходів і фондів грошових коштів* в процесі господарської діяльності є неодмінною умовою безперервного процесу виробництва.

Розподільна функція фінансів підприємств реалізується в процесі розподілу виручки від реалізації та прибутку, який залишається у розпорядженні підприємств, формуванні цільових грошових фондів (основних і оборотних фондів, фонду оплати праці, фондів накопичення та споживання).

Контрольна функція фінансів підприємств полягає у контролі за реальними грошовим обігом. Значення контрольної функції фінансів підприємств є досить важливим: фінансовий контроль дозволяє узагальнити всі сторони господарської діяльності підприємства, всі його ділянки; спонукає підприємства покращувати роботу, щоб вийти з фінансових ускладнень, в яких вони опинилися внаслідок недоліків у господарюванні; фінансовий контроль здійснюється безперервно та автоматично.

Актуальність значення фінансової сфери підвищується і через те, що економіка України переживає затяжну кризу. І в цих умовах досить важливого значення набувають відповіді на питання як стабілізувати економічну ситуацію, які фінансові інструменти і важелі можуть забезпечити ефективне ведення господарства, якими методами можна досягти нормалізації фінансового стану як окремого підприємства так і економіки в цілому.

Контрольні запитання за темою 1

1. У чому полягає сутність фінансового менеджменту?
2. Які переваги притаманні стратегічному фінансовому менеджменту?
3. Назвіть особливості управління фінансами на підприємствах з різними організаційно-правовими формами.
4. Яким чином формується статутний капітал акціонерного товариства?
5. Проаналізуйте структуру фінансового механізму підприємства.
6. Назвіть суб'єкт і об'єкт управління у фінансовій системі підприємства.
7. Визначте функції фінансового менеджменту.

ТЕМА 2 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання до теоретичної підготовки

- 2.1 Організаційне забезпечення фінансового менеджменту.
- 2.2 Цілі і завдання фінансових служб підприємств.
- 2.3 Інформаційне та правове забезпечення фінансового менеджменту.

2.1 Організаційне забезпечення фінансового менеджменту

Фінансовий менеджмент є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством. Тому його організаційне забезпечення має бути інтегроване з загальною структурою управління підприємством.

Система організаційного забезпечення фінансового менеджменту являє собою взаємозв'язану сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розроблення і прийняття управлінських рішень з окремих напрямів його фінансової діяльності і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Принципи організаційного забезпечення фінансового менеджменту як однієї зі складових загальної організаційної системи управління підприємством визначають їх побудову як за ієрархічною, так і за функціональною ознаками.

За ієрархічною ознакою організаційні структури фінансового управління підприємством можуть бути дворівневими або трирівневими. Перший рівень – це фінансові служби управління підприємством у цілому, другий – його структурні одиниці (відділи, служби, цехи), третій – підрозділи (дільниці, бригади).

За функціональною ознакою фінансові служби управління підприємством можуть поділятися за функціями фінансового управління (фінансовий аналіз, фінансове планування, фінансове прогнозування, фінансовий облік, фінансовий контроль).

Функціональна будова центрів управління фінансовою діяльністю суттєво відрізняється на підприємствах різних масштабів (мале, середнє, велике).

На малих підприємствах функціональні служби управління, як правило, не створюються. Функції цього типу управління у зв'язку з незначним обсягом діяльності покладаються на власника малого підприємства, його директора чи бухгалтера.

На середніх підприємствах функції фінансового управління виконує фінансовий менеджер, який входить до складу функціонального економічного підрозділу, чи спеціалізований фінансовий структурний відділ, який здійснює управління всіма основними аспектами фінансової діяльності.

На великих підприємствах створюється найбільш диверсифікована система функціональних фінансових структурних підрозділів, які підпорядковані фінансовій дирекції.

Поряд з традиційною інтеграцією системи фінансового управління з загальною системою управління підприємством у рамках єдиної інтегрованої організаційної структури в останні роки на практиці використовуються й інші, більш прогресивні форми такої інтеграції. Однією з таких форм є концепція управління окремими напрямками фінансової діяльності підприємства на основі «центрів відповідальності» (рис. 2.1).

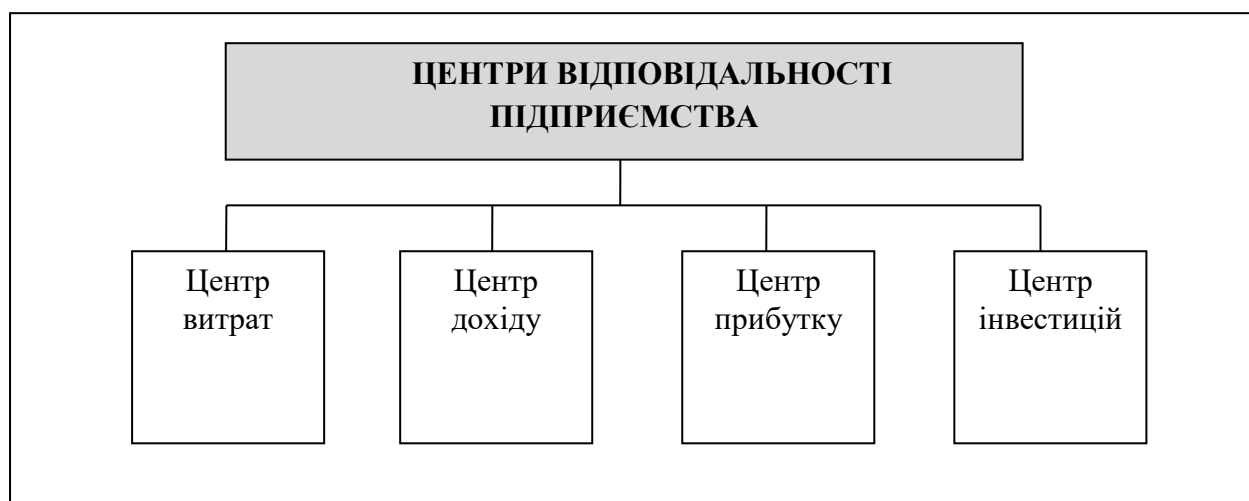


Рисунок 2.1 – Організаційна структура «центрів відповідальності»

Центр відповідальності являє собою структурний підрозділ підприємства, який повністю контролює ті чи інші напрями фінансової діяльності, а його керівник самостійно приймає управлінські рішення і в межах цих напрямів несе повну відповідальність за досягнення планових (або нормативних) показників, що характеризують стан фінансової діяльності цього підрозділу.

Формування системи організаційного забезпечення фінансового менеджменту на підставі центрів відповідальності передбачає такий алгоритм дій.

Основні етапи формування системи організаційного забезпечення фінансового управління на підставі центрів відповідальності такі:

- дослідження особливостей функціонування окремих структурних підрозділів з позиції їх впливу на окремі аспекти формування та використання фінансових ресурсів;

- визначення основних типів центрів відповідальності в розрізі структурних підрозділів підприємства;

- формування системи прав, обов'язків і міри відповідальності керівників структурних підрозділів, визначених як центри відповідальності;

- розроблення та доведення центрам відповідальності планових (нормативних) фінансових завдань у формі поточних чи капітальних бюджетів;

- забезпечення контролю виконання встановлених завдань центрами відповідальності шляхом отримання відповідної інформації (звітів), її аналізу і з'ясування причин відхилень.

Побудова системи організаційного забезпечення фінансового менеджменту шляхом створення центрів відповідальності різних типів залежить від багатьох чинників – обсягів діяльності підприємства, багатофункціональності цієї діяльності, чисельності персоналу, організаційної структури виробництва, організаційно-правової форми діяльності та ін.

Організаційне забезпечення фінансового менеджменту систематично вдосконалюється. Значною мірою на ступінь його розвитку впливають

структурно-технологічні зміни за видами економічної діяльності та формами власності.

2.2 Цілі і завдання фінансових служб підприємств

Гнучкість і адаптивність моделі стратегічного фінансового менеджменту досягається за рахунок використання наступних факторів:

– Формування гнучкої організаційної структури управління фінансовою діяльністю підприємства, яка включає утворення відповідної фінансової служби і координації її діяльності з іншими службами підприємства, фінансовими органами, суб'єктами фінансової інфраструктури, господарськими органами та ін.

– Упровадження фінансового моніторингу, з метою оперативного одержання інформації про фінансовий стан підприємства і впливу на нього змін як зовнішніх також і внутрішніх факторів. Для здійснення цієї діяльності необхідна розробка фінансовими службами підприємства системи фінансових нормативів і критеріїв. Відхилення фактичних показників, які характеризують фінансовий стан підприємства від нормативних, і буде своєчасно «сигналізувати» про збої у функціонуванні фінансової системи і необхідності прийняття рішень, дозволяючих своєчасно умішатися і виправити ситуацію, що ускладнюється.

– Проведення систематичних досліджень товарного і фінансового ринків з метою оперативного отримання інформації про стан попиту на продукцію, що відпускається підприємством, цінах на сировину, енергію, фінансові ресурси і їх доступність, рівні конкурентної боротьби на товарному і фінансовому ринках та ін. При необхідності це дозволяє вносити своєчасні зміни у фінансову стратегію і тактику підприємства, знижувати рівень фінансових ризиків.

– Використання у процесі розробки фінансової стратегії підприємства специфічних прийомів фінансового менеджменту.

Фінансове управління має суттєві відмінності в різних організаційно-правових формах підприємств. Ці особливості, у першу чергу, пов'язані зі

специфікою формування фінансових ресурсів, мірою відповідальності по наслідкам фінансово-господарської діяльності, порядком розподілу прибутку і організації взаємовідносин із бюджетом.

Основна мета фінансової служби підприємства – приймати і обґрунтовувати фінансові рішення, які відповідають досягненню фірмою її завдань і цілей. До числа основних складових цієї мети можна віднести максимізацію прибутку та акціонерного капіталу фірми, прискорення руху грошових коштів, забезпечення фінансової стійкості фірми.

Конкретні методи та прийоми досягнення фінансових цілей у своїй сукупності являють собою тактику фінансового менеджменту.

Особливості фінансових служб, їх місце в загальній системі менеджменту і задачі, які вони вирішують, багато в чому залежать від організаційно-правової форми підприємства і стадії економічного циклу, в якій на даному етапі знаходиться економіка в цілому і окреме підприємство.

Задачі фінансової служби можна визначити таким чином:

1. Дослідження зовнішньоекономічного середовища та прогнозування кон'юктури фінансового ринку.
2. Розробка фінансової стратегії підприємства, поточне та оперативне фінансове планування.
3. Прийняття рішень з фінансових аспектів оперативно-господарської діяльності.
4. Створення системи управління та профілактики фінансових ризиків.
5. Прийняття інвестиційних рішень з основних аспектів розвитку підприємства.
6. Взаємодія з суб'єктами підприємницької діяльності та суб'єктами ринкової інфраструктури.

2.3 Інформаційне та правове забезпечення фінансового менеджменту

Ефективність кожної управлінської системи значною мірою залежить від інформаційного забезпечення.

Система інформаційного забезпечення (інформаційна система) фінансового менеджменту являє собою безперервний і цілеспрямований відбір відповідних інформаційних показників, які необхідні для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних управлінських рішень за всіма напрямками фінансової діяльності підприємства

Інформаційна система фінансового менеджменту призначена не тільки забезпечувати необхідною інформацією управлінський персонал та власників самого підприємства, а й задовольняти інтереси широкого кола зовнішніх її користувачів. Основними користувачами фінансової інформації є внутрішні і зовнішні користувачі.

До основних класифікаційних складових інформаційного забезпечення фінансового менеджменту можна віднести:

1. Звітні та оперативні дані, зокрема баланс, форми 2–4 бухгалтерської звітності, статистичні та фінансово оперативні дані.
2. Нормативна та інструктивна інформація всіх рівнів (державна, регіональна, галузева).
3. Планово-прогнозна інформація.
4. Довідково-аналітична інформація.

Прийняття ефективних рішень у галузі управління фінансовою діяльністю підприємства неможливе без досконального знання даних бухгалтерської та фінансової звітності.

Фінансова звітність має бути підготовлена та надана користувачам у певні терміни, які визначаються чинним законодавством. У разі надмірної затримки надання звітної інформації вона може втратити своє значення.

Дані фінансової звітності є основою не тільки для оцінювання результатів звітного періоду, а й для їх прогнозування.

Дані фінансової звітності є основою не тільки для оцінювання результатів звітного періоду, а й для їх прогнозування.

Під час підготовки фінансової звітності кожне підприємство розглядається як юридична особа, що відокремлена від власників – фізичних осіб. У фінансовій

звітності (зокрема, в балансі) передбачене відображення лише зобов'язань власників за внесками капіталу та розподілу прибутку власникам (у вигляді процентів, дивідендів, вилучення капіталу тощо). Цей принцип дістав назву *принципу автономності підприємства*.

Фінансові звіти складаються також виходячи з *принципу безперервності діяльності підприємства*, тобто підприємство не має ні наміру, ані потреби ліквідуватися або суттєво зменшувати масштаби своєї діяльності і залишатиметься таким надалі (принаймні протягом наступного звітного періоду).

Принцип періодичності припускає поділ діяльності підприємства на певні періоди (звітні періоди) з метою складання фінансової звітності.

Принцип відображення у звітності за періодом нарахування полягає в тому, що результати господарських операцій визнаються коли вони відбуваються, і відображаються в бухгалтерському обліку та фінансових звітах тих періодів, до яких вони відносяться.

Принцип нарахування має застосовуватися одночасно з *принципом відповідності*, за яким витрати визнаються у звіті про фінансові результати на основі прямого зв'язку між ними та отриманими доходами.

Щоб скласти фінансову звітність, керівництво підприємства формує *облікову політику*, тобто обирає принципи, методи і процедури обліку у такий спосіб, щоб достовірно відобразити фінансовий стан і результати діяльності підприємства та забезпечити зіставність фінансових звітів.

Надання користувачам інформації про політику бухгалтерського обліку, якою підприємство повинно керуватися постійно під час складання фінансових звітів, про будь-які зміни у цій політиці та вплив таких змін на показники фінансових звітів є вимогою *принципу послідовності*. Дотримання цього принципу є передумовою зіставності фінансових звітів.

Під час складання фінансових звітів застосовується *принцип обачності*, яким передбачається, що активи або дохід не повинні бути завищені, а зобов'язання чи витрати – занижені.

Принцип єдиного грошового вимірювача передбачає вимірювання та узагальнення всіх операцій підприємства у його фінансовій звітності в єдиній грошовій одиниці.

Висока роль фінансової інформації в підготовці і прийнятті ефективних управлінських рішень зумовлює високі вимоги до її якості у процесі формування інформаційної системи фінансового менеджменту, серед яких виділяють вимоги до її значимості, повноти, своєчасності, достовірності, простоти побудови, зіставності, ефективності.

Конкретні показники системи інформаційного забезпечення формуються за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел інформації. У розрізі кожної з цих груп джерел вся сукупність показників, які включаються в інформаційну систему фінансового менеджменту, підлягає попередній класифікації.

До зовнішніх джерел відносяться:

1. Макроекономічні показники, що характеризують загальноєкономічний розвиток.
2. Показники, що характеризують кон'юнктуру.
3. Показники діяльності різних суб'єктів господарювання.
4. Нормативно-регульовальні показники.

Внутрішні джерела складаються із:

1. Показники, що характеризують фінансовий стан та фінансові результати діяльності підприємства в цілому.
2. Показники, що характеризують фінансові результати окремих структурних підрозділів підприємства.
3. Нормативні та планові показники фінансової діяльності підприємства.

Процес управління фінансами базується на використанні механізмів фінансового менеджменту, складовою яких є правове і нормативне забезпечення управлінських рішень. Через розробку системи законів та інших нормативних актів держава проводить відповідну фінансову політику і здійснює регулювання фінансово-господарської діяльності підприємств економічними методами.

Правові основи фінансів окремих суб'єктів господарювання перш за все базуються на конституційних нормах. Конституція України є важливим джерелом фінансового права і віддзеркалює у концентрованому вигляді правовий простір, в якому здійснюється розвиток підприємництва в нашій країні. Конституцією України регламентується право громадян на здійснення будь-якого виду підприємницької діяльності, не забороненої законом. Водночас держава забезпечує розвиток конкуренції в підприємницькій діяльності, здійснює антимонопольне, кредитне, бюджетне та податкове регулювання, захищає права споживачів, контролює якість і безпеку продукції і всіх видів послуг та робіт, сприяє діяльності громадських організацій споживачів. Конституція України формує правовий простір для розвитку вільного підприємництва в країні й водночас створює передумови для використання фінансового менеджменту як системи управління фінансами суб'єктів господарювання в економіці ринкового типу.

Правовим забезпеченням фінансового менеджменту є чинні закони України, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів України, накази та положення міністерств та відомств, установчі договори та статuti підприємств.

Значним кроком в удосконаленні правового забезпечення фінансового менеджменту є проведена систематизації законодавства про підприємництво в Господарському кодексі України.

У цілому, характеризуючи внесені зміни в чинне законодавство у сфері регулювання управління підприємницької діяльності в Україні, необхідно відзначити його значну стабілізацію, що сприятиме активізації ролі фінансових менеджерів в управлінні фінансовими процесами на підприємствах.

Отже, реформування національного законодавства безпосередньо пов'язане з вирішенням проблем організації фінансової діяльності підприємств, забезпеченням їх стійкості шляхом створення передумов для ефективного застосування концепцій фінансового менеджменту при управлінні фінансовими процесами.

Одним із головних напрямків подальшого удосконалення законодавчої бази фінансового менеджменту є приведення у відповідність до швидкозмінюваних вимог ринкової економіки, ліквідація неоднозначності та суперечливості в деяких законодавчих актах, забезпечення ясності та простоти їх розуміння.

Можна погодитися з думкою багатьох науковців, які вважають за необхідне систематизувати законодавство України про підприємництво у вигляді Зводу законів про підприємництво і включити до нього норми Концепції державної політики розвитку підприємництва, норми законодавства України про місцеве самоврядування, норми Цивільного кодексу України та Законів України «Про підприємництво», «Про підприємства в Україні» та інших законодавчих актів, що регулюють діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, державних органів і органів місцевого самоврядування у цій сфері. Процес систематизації законодавства про підприємництво має здійснюватись на основі глибокого пізнання соціально-економічної сутності та закономірностей розвитку підприємництва, а також на засадах єдиного розуміння стратегії державної політики розвитку підприємництва в Україні й ринкового реформування господарського механізму. Саме такий підхід до формування законодавчої бази підприємницької діяльності сприятиме підвищенню ролі фінансових менеджерів в управлінні фінансовими процесами суб'єктів господарювання.

Контрольні запитання за темою 2

1. Назвіть основні принципи організаційного забезпечення фінансового менеджменту.
2. У чому полягає суть використання зовнішньої і внутрішньої інформації у фінансовому управлінні?
3. У чому полягає суть побудови системи організаційного забезпечення фінансового менеджменту шляхом створення центрів відповідальності різних типів?

4. Назвіть вимоги до інформаційного забезпечення фінансового менеджменту.

5. Наведіть приклади організаційного забезпечення фінансового менеджменту в компаніях США і Західної Європи.

6. Охарактеризуйте поняття «фінансові методи управління» та «фінансові важелі».

7. Сформулюйте основні завдання фінансової служби підприємства в нових умовах господарювання.

8. Охарактеризуйте посадові права та обов'язки фінансового менеджера.

ТЕМА 3 УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання до теоретичної підготовки:

- 3.1 Сутність поняття активів підприємства.
- 3.2 Оборотні та необоротні активи підприємства.
- 3.3 Аналіз оборотності активів.

3.1 Сутність поняття активів підприємства

Активи являють собою економічні ресурси підприємства у різних їх видах, які використовуються в процесі здійснення господарської діяльності. Вони формуються для конкретних цілей здійснення цієї діяльності у відповідності з місією та стратегією економічного розвитку підприємства і у формі сукупних майнових цінностей характеризують основу його економічного потенціалу.

Як цілеспрямовано сформована сукупність економічних ресурсів у вигляді певного комплексу майнових цінностей активи підприємства покликані відповідати функціональній направленості та обсягам його господарської діяльності. Тільки в такій відповідності вони представляють для підприємства певну цінність, як його економічні ресурси, призначені для використання в майбутньому періоді. Предметна сутність активів, як економічних ресурсів проявляється перш за все у сфері економічних відносин, а більш конкретно – в економічній сфері діяльності підприємства.

Активи являються майновими цінностями підприємства, що формуються за рахунок інвестованого в них капіталу. Вкладений у новий або розвивається бізнес капітал матеріалізується у формі активів підприємства. Між категоріями капіталу і активів існує тісний зв'язок: активи можуть розглядатися як об'єкт інвестування капіталу, а капітал – як економічний ресурс, що призначений для інвестування в активи. Тільки шляхом інвестування в активи капітал, як накопичена цінність залучається в економічний процес. Слід при цьому зазначити, що направлений на формування активів підприємства капітал може

інвестуватися не тільки в грошовій, але і в реальній формі, наприклад, у формі конкретних капітальних товарів.

Активи являють собою майнові цінності підприємства, які мають вартість. Концепція вартості активів базується перш за все на їх цінності для підприємства як економічного ресурсу. Рівень вартості активів визначається сумою витрат факторів виробництва на їх створення, періодом використання, відповідністю цілям господарського використання, кон'юнктурою ринку засобів і предметів праці і т.п.

До *активів* відносяться тільки ті економічні ресурси, які повністю контролюються підприємством. Під таким контролем розуміється право власності на використовувани економічні ресурси або в окремих, передбачених законодавством випадках, – право володіння відповідними їх видами (наприклад, майновими цінностями, залученими до їх використання на умовах фінансового лізингу). Економічні ресурси, що використовуються підприємством, але не контрольовані ним, активами не являються. Це відноситься, в першу чергу, до використовуваних трудових ресурсів, а також до майнових цінностей, орендованим підприємством або наданих йому у тимчасове користування на безоплатній основі.

Отже, як контрольовані економічні ресурси, активи підприємства є носієм прав власності. В цій ролі вони можуть виступати носієм всіх форм цієї власності – індивідуальної приватної, колективної приватної, муніципальної, загальнодержавної тощо. При цьому, об'єктом власності підприємства є сукупність його активів незалежно від джерел фінансових коштів (власного або залученого позикового капіталу), за рахунок яких вони сформовані.

Активи являються економічним ресурсом, що генерує дохід. Здатність приносити дохід в процесі операційної чи інвестиційної діяльності являється однією з найважливіших характеристик активів підприємства, як об'єкта економічного управління. Цей дохід активи генерують перш за все, як економічні ресурси, що мають продуктивність. Важливо відзначити також, що потенційна

здатність активів генерувати дохід не реалізується автоматично, а забезпечується лише в умовах ефективного їх використання.

Активи підприємства, які використовуються у господарській діяльності, знаходяться в процесі постійного обороту. Цей оборот притаманний як всій сукупності активів, так і окремим їх видам. Сукупність використовуваних підприємством активів видозмінюється перш за все в реальних своїх формах – одні види активів в процесі обороту переходять в інші їх види (наприклад, запаси сировини – в запаси готової продукції; запаси готової продукції – в дебіторську заборгованість або грошові активи тощо). Так, в процесі обороту вартість одних видів активів зростає за рахунок збільшення вартості праці та інших використаних видів економічних ресурсів (наприклад, вартість запасів готової продукції, виготовленої із запасів сировини); вартість інших видів активів, навпаки, знижується (наприклад, вартість використовуваних основних засобів, що амортизуються нематеріальних активів тощо). Оборот активів підпорядкований певним циклам – господарському, операційному, інвестиційному.

Господарське використання активів нерозривно пов'язане з фактором ризику. Ризик є найважливішою характеристикою всіх форм використання активів в господарській діяльності підприємства. Носієм цього фактора активи виступають у нерозривному зв'язку з їх характеристикою як економічних ресурсів, що генерують дохід. Рівень ризику використання активів знаходиться в прямій залежності від рівня очікуваної прибутковості.

Активи, що формуються у складі активів майнових цінностей пов'язані з фактором ліквідності. Під ліквідністю активів розуміють їх здатність бути швидко конверсованими у грошову форму за своєю реальною ринковою вартістю. Ця характеристика активів забезпечує можливість швидкої їх реструктуризації при настанні несприятливих економічних та інших умов їх використання у сформованих видах.

Розглянуті характеристики активів підприємства показує, наскільки багатоаспектною з теоретичних і прикладних позицій є ця економічна категорія.

При цьому всі розглянуті характеристики, що відбивають особливості функціонування активів підприємства з різних сторін, тісно взаємозалежні і потребують комплексного відображення при визначенні їх економічної сутності.

3.2 Оборотні та необоротні активи підприємства

Оборотні активи як натурально-речовинна категорія – це сукупність матеріально-речовинних цінностей і грошових коштів, які беруть участь у створенні продукту, цілком споживаються у виробничому процесі і повністю переносять свою вартість на виробничий продукт упродовж операційного циклу або дванадцяти місяців з дати балансу (сировина, матеріали, готова продукція, грошові кошти тощо).

Разом з тим в умовах існування товарно-грошових відносин матеріальні засоби підприємств виражаються не лише в натуральній, а й у вартісній формі.

Оборотні активи як вартісна категорія – це вартість, авансована у кругообіг виробничих оборотних фондів та фондів обігу для забезпечення неперервності процесу виробництва та обігу.

В організації оборотних активів слід розрізняти їх склад і структуру.

Під складом оборотних активів розуміють сукупність їх елементів (статей).

Структура оборотних активів – це співвідношення окремих елементів оборотних активів у їх загальному обсязі.

У виробничій сфері, а також у торгівлі найбільшу питому вагу в оборотних активах мають запаси.

Запаси – це активи, які перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу отриманого продукту виробництва, утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності, а також для споживання у процесі виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг.

У господарській діяльності запаси поділяються на такі види:

– сировину, основні й допоміжні матеріали;

– комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності, призначені для виробництва продукції;

– виконання робіт;

– надання послуг;

– обслуговування виробництва тощо;

Контроль за зберіганням та ефективністю їх використання називається *організацією оборотних активів*.

Залежно від джерел формування оборотні активи поділяються на кошти *власні, позикові та залучені*.

Власними називаються кошти підприємств, якими вони покривають мінімальні розміри оборотних активів (запасів і витрат), необхідні для забезпечення нормального, безперервного процесу виробництва та реалізації продукції. Вони постійно перебувають на підприємстві і строк користування ними не встановлюється. У цьому разі важливо забезпечити відповідність власних джерел фактичній наявності оборотних активів, оскільки і їх надлишок або нестача негативно впливають на ефективність їх використання і виробництво загалом.

Нині більшості підприємств національного господарства України притаманна нестача оборотних активів, що є однією з основних причин їх збиткової роботи.

Позиковими є кошти, які підприємства отримують у вигляді банківських кредитів з метою створення сезонних запасів матеріальних цінностей та покриття витрат виробництва. Ці кошти надаються підприємствам на певний строк, після завершення якого вони мають бути повернуті банку.

Залученими називаються кошти, що не належать підприємству, проте внаслідок діючої системи розрахунків перебувають у його обігу.

Розробка концептуальних основ управління оборотними активами є однією із головних задач фінансового менеджменту.

Серед найважливіших напрямків політики управління оборотними активами можна виділити:

– формування окремих видів оборотних активів і їх загального розміру відповідно до обсягу господарської діяльності підприємства та його виробничо-комерційним циклом;

– забезпечення достатньої ліквідності оборотних активів і підвищення їх рентабельності та прискорення обіговості;

– зменшення витрат окремих видів оборотних активів у процесі їх використання;

– формування принципів фінансування оборотних активів і оптимізація структури джерел їх фінансування.

Отже, політика управління оборотними активами підприємства являє собою одну із найважливіших складових його фінансової стратегії і спрямована на підвищення ефективності їх обігу та оптимізацію структури джерел фінансування.

Необоротні активи – сукупність майнових цінностей підприємства, які неодноразово беруть участь у процесі господарської діяльності та поступово переносять свою вартість на продукцію.

Необоротні (або фіксовані) активи менш ліквідні, ніж оборотні (поточні), призначені для використання протягом тривалого періоду часу. Вони важко реалізуються, тому що необхідний певний час та додаткові витрати.

Необоротні активи включають в себе:

Нематеріальні активи – придбані права користування природними ресурсами, майном і об'єктами інтелектуальної власності.

Основні засоби являють собою засоби праці, що багаторазово використовуються в господарському процесі, не змінюючи при цьому свою матеріально-натуральну форму.

Інші необоротні активи, до яких належать:

1) незавершене будівництво;

2) довгострокові фінансові інвестиції, інші фінансові інвестиції;

- 3) довгострокова фінансова заборгованість;
- 4) відстрочені податкові кредити;
- 5) інші необоротні активи.

Нематеріальні активи представляють вкладення коштів підприємства (його витрати) у нематеріальні об'єкти, що використовуються протягом довгострокового періоду в господарській діяльності та приносять прибуток.

Основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання в процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких становить більше одного року (або операційного циклу, якщо він триваліший за рік).

Незавершене виробництво – це вартість незавершеного будівництва (включаючи устаткування для монтажу), що здійснюється для власних потреб підприємства, а також авансові платежі для фінансування такого будівництва.

Довгострокові фінансові інвестиції – це інвестиції на період більше одного року, а також усі інвестиції, які не можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент, фінансові інвестиції, які згідно з відповідними положеннями (стандартами) обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств, інші фінансові інвестиції.

Довгострокова дебіторська заборгованість – заборгованість фізичних та юридичних осіб, яка не виникає в ході нормального операційного циклу та буде погашена після 12 місяців з дати балансу.

Відстрочені податкові активи – сума податку на прибуток, що підлягає відшкодуванню в наступних періодах внаслідок тимчасової різниці між обліковою та податковою базами оцінки.

Інші необоротні активи – необоротні активи, які не можуть бути включені до вищенаведених необоротних активів.

3.3 Аналіз оборотності активів

Фінансовий стан підприємства залежить від того, наскільки сума власних оборотних активів перевищує розмір заборгованості.

Якісна оцінка стану активів і платоспроможності вимагає кількісного виміру. Для цього дуже часто використовують коефіцієнт покриття:

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{PrA}}{\text{IVpП}} \quad (3.1)$$

де PrA – другий розділ активу в балансі підприємства;

IVpП – четвертий розділ пасиву в балансі підприємства.

При цьому до активів не включають витрат майбутніх періодів. Критичне значення $K_{\text{п}}$ дорівнює 1. За $K_{\text{п}} > 1$ формується неліквідний баланс. Коефіцієнт покриття від 1 до 1,5 свідчить про своєчасність повернення боргів.

Крім формули 3.1, можна використовувати наступну:

$$K_{\text{пз}} = \frac{K_{\text{стрЗ}} + \text{MP} + \text{ДЗ}}{K_{\text{стрЗ}}} = 1 + \frac{\text{MP} + \text{ДЗ}}{K_{\text{стрЗ}}} \quad (3.2)$$

де MP – матеріальні ресурси;

ДЗ – дебіторська заборгованість;

$K_{\text{стрЗ}}$ – короткострокова заборгованість.

Цей показник називають ще загальним коефіцієнтом покриття.

Поряд із цими показниками швидкість обігу оборотних активів є однією з якісних характеристик фінансової політики підприємства. Що більша швидкість обігу, то ефективніше працює підприємство.

Коефіцієнт обіговості оборотних активів ($K_{\text{обА}}$) – це відношення виторгу (валового доходу) від реалізації продукції без урахування ПДВ та акцизного збору до суми оборотних засобів.

Термін обороту визначається відношенням кількості календарних днів звітного періоду до коефіцієнта оборотності:

$$K_{об А} = \frac{ВР}{\bar{А}} \quad (3.3)$$

де $K_{об А}$ – коефіцієнт оборотності активів;

$ВР$ – виторг від реалізації;

$\bar{А}$ – середня величина активів;

$$K_{об ПА} = \frac{ВР}{\bar{ПА}} \quad (3.4)$$

де $K_{об ПА}$ – коефіцієнт оборотності поточних активів;

$ВР$ – виторг від реалізації;

$\bar{ПА}$ – середня величина поточних активів;

$$t_{об} = \frac{360}{ОбА} \quad (3.5)$$

де $t_{об}$ – тривалість обороту;

$ОбА$ – оборотність активів.

Зміна в оборотності поточних активів розраховується за формулою:

$$\Sigma_{зк} = \frac{ВР_{зп}}{360} \times (Тоб_{зп} - Тоб_{пп}), \quad (3.6)$$

де $\Sigma_{зк}$ – сума залучених коштів в оборот;

$ВР_{зп}$ – виторг від реалізації у звітний період;

$Тоб_{зп}$ – період обороту у звітному періоді;

$Тоб_{пп}$ – період обороту в попередньому періоді.

Контрольні запитання за темою 3

1. Що являють собою оборотні активи підприємства та який їх склад?
2. Назвіть основні напрямки політики управління оборотними активами підприємств в ринковій економіці.
3. Які переваги та недоліки притаманні існуючим моделям управління оборотними активами?

4. Що розуміється під менеджментом запасів і яка його основна мета?

5. Наведіть модель розрахунку найбільшого економічного розміру замовлення.

6. У чому полягає сутність управління дебіторською заборгованістю на підприємствах?

7. Що є базою для розробки підприємством ефективної політики надання комерційного кредиту?

8. Яка головна мета управління грошовими коштами на підприємствах?

9. Назвіть основні причини виникнення дефіциту грошових коштів на підприємствах; визначте основні напрямки збільшення грошового потоку на підприємствах.

ТЕМА 4 УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання до теоретичної підготовки

4.1 Сутність та задачі управління капіталом організації. Управління структурою капіталу на основі фінансового левериджу.

4.2 Управління формуванням позикових фінансових ресурсів підприємства.

4.3 Фактори, які впливають на вартість підприємства.

4.1 Сутність та задачі управління капіталом організації. Управління структурою капіталу на основі фінансового левериджу

Сутність економічної категорії «*капітал*» досліджується науковою думкою протягом багатьох століть.

Первісне значення терміна «*капітал*» (від лат. *capitalis*) означає головний, основний. Пізніше у німецькій та французькій мовах цим терміном стали позначати основне майно або основну грошову суму.

З позицій фінансового менеджменту *капітал* підприємства характеризує загальну вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, інвестованих у формування його активів.

Розглядаючи економічну сутність капіталу підприємства, впливає в першу чергу відзначити такі його характеристики:

1. Капітал підприємства є основним чинником виробництва.
2. Капітал є головним джерелом формування добробуту його власників.
3. Капітал підприємства є головним вимірником його ринкової вартості.
4. Динаміка капіталу підприємства є найважливішим барометром рівня ефективності його господарської діяльності.

Висока роль капіталу в економічному розвитку підприємства і забезпечення задоволення інтересів держави, власників і персоналу визначає його як головний об'єкт фінансового управління підприємством, а забезпечення ефективного його використання належить до числа найбільш відповідальних

завдань фінансового менеджменту. Управління власним капіталом складається у формуванні цільових джерел фінансування за рахунок прибутку, внесків засновників та учасників та інших доходів, а також їх використанні.

Фінансовий менеджер визначає склад і структур утворених на підприємстві фондів грошових коштів, а також встановлює цільові напрямки їх витрачання.

Ряд фондів грошових коштів утворюється підприємствами в силу вимог законів, інші залежать від рішення засновників та облікової політики підприємства.

Статутний капітал. Виступає основним і, як правило, єдиним джерелом фінансування на момент створення комерційної організації акціонерного типу; він характеризує частку власників у активах підприємства. В балансі статутний капітал відображається в сумі, визначеної установчими документами. Збільшення (зменшення) статутного капіталу допускається за рішенням власників організації за підсумками зборів за рік з обов'язковою зміною установчих документів. Для господарських товариств законодавством передбачається необхідність вимушеної зміни величини статутного капіталу (у бік зниження) в тому разі, якщо його величина перевищує вартість чистих активів товариства.

Додатковий капітал є по суті доповненням до статутного капіталу і включає суму до оцінки основних засобів, об'єктів капітального будівництва та інших матеріальних об'єктів майна організації з терміном корисного використання понад 12 місяців, проведеної в установленому порядку, а також суму, отриману понад номінальну вартість розміщених акцій (емісійний дохід акціонерного товариства).

Резервний капітал. Джерела, що відображаються у цьому розділі, можуть створюватися в організації або в обов'язковому порядку, або в тому випадку, якщо це передбачено в установчих документах.

Способи фінансування підприємства за рахунок власних коштів. Як неважко помітити з наведеної характеристики елементів власного капіталу, їх роль у фінансуванні підприємства досить різноманітна.

Джерелом фінансування інвестиційної діяльності, а також забезпечення і розширення поточної діяльності, безумовно, виступає прибуток підприємства. Для здійснення стратегічно важливих проектів як джерело фінансування може виступати одноразове збільшення статутного капіталу шляхом додаткової емісії акцій.

Емісія акцій – дорогий і протяжний у часі процес, крім того, він регулюється законодавством (зокрема, Федеральним законом «Про акціонерних товариствах»). Як показує досвід економічно розвинених країн, додаткова емісія з-за так званого сигнального ефекту нерідко супроводжується зниженням ринкової ціни акцій, тому до цього способу мобілізації фінансових ресурсів вдаються досить рідко – у тих випадках, коли є чітко визначені перспективи використання залучених коштів.

Використання позичкового капіталу для фінансування діяльності підприємства, як правило, вигідна економічно, оскільки плата за це джерело в середньому нижче, ніж за акціонерний капітал (мається на увазі, що відсотки за кредитами і позиками менше рентабельності власного капіталу, що характеризує, по суті, рівень вартості власного капіталу).

Одним з найважливіших інструментів при визначенні ефективності використання зазначеного капіталу може бути ефект фінансового левериджу. Цей механізм широко застосовується в західних країнах в умовах ринкової економіки але, зважаючи на низьку поінформованість вітчизняних економістів з ринковими інструментами управління, майже не використовується в практичній діяльності українських підприємств.

Ефект фінансового левериджу (далі – ЕФЛ) – це показник, що відображає рівень прибутку (або збитків), що додатково генерується, на власний капітал при різній частці використання позичкових засобів.

Принциповий алгоритм розрахунку ЕФЛ наводиться Бланком І. А.:

$$\text{ЕФЛ} = (1 - \text{Снп}) \times (\text{КВРА} - \text{ПС}) \times \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}}$$

де ЕФЛ – ефект фінансового левериджа, що полягає в прирості коефіцієнту рентабельності власного капіталу, %;

СНП – ставка податку на прибуток, виражена десятковим дробом;

КВРА – коефіцієнт валової рентабельності активів (відношення валового прибутку до середньої вартості активів), %;

ПС – середній розмір відсотків за кредит, що сплачуються підприємством за використання позикового капіталу, %;

ЗК – середня сума використововуваного підприємством позикового капіталу;

СК – середня сума власного капіталу підприємства.

В наведеному алгоритмі є три складові: податковий коректор, диференціал та плече фінансового левериджу.

Податковий коректор (1-СНП) який показує, як саме виявляється ЕФЛ у зв'язку з різним рівнем оподаткування прибутку. Не зважаючи на те, що даний показник практично не залежить від діяльності підприємства (тому що ставка податку на прибуток встановлюється законодавством), він може бути використаний для підвищення ефективності використання позикового капіталу у випадках, коли у підприємства є випадки диференційованого оподаткування. У таких випадках кредити доцільно направляти саме туди, де вони можуть принести більший ефект через більш низький рівень оподаткування.

Диференціал фінансового левериджу (КВРА – ПС) характеризує різницю між коефіцієнтом валової рентабельності активів і середнім розміром відсотка за кредит. Саме ця складова показує, чи приносять залучені кредити прибуток або збитки на власний капітал.

Додатковий прибуток виявлятиметься тільки у разі позитивного значення диференціала. Такий ефект виявлятиметься тільки в тому випадку, якщо рівень валового прибутку, що генерується активами підприємства, перевищує середній розмір відсотка за використовуваний кредит.

Це пов'язано з тим, що і коефіцієнт валової рентабельності активів (КВРА), і середня відсоткова ставка за кредит (ПС) є відносними показниками. Перший показує скільки гривень валового прибутку генерує кожна гривня активів підприємства. Другий – скільки гривень або процентів виплачує підприємство за кожен гривню позичкових коштів у формі банківських кредитів. Якщо КВРА більше, ніж ПС – кредити генерують прибуток на власний капітал; якщо КВРА менше, ніж ПС – навпаки: використання кредитів приносять збитки на власний капітал. Чим вище позитивне значення диференціала фінансового левериджу, тим вище, за інших рівних умов, буде його ефект. У разі негативного значення диференціала залучені кредити, замість додаткового прибутку, генеруватимуть збитки. Річ у тім, що в цьому випадку, в принципі обслуговування кредитів буде проводиться за рахунок власного прибутку. Диференціал має високу динамічність, тому він вимагає постійного моніторингу.

Враховуючи вищевикладене, найдоцільніше, при негативному диференціалі, залучати нові кредити в тому випадку, якщо вони збільшують валову рентабельність активів до позитивного значення диференціала. Це не означає, що не можна залучати кредити при негативному значенні диференціалу. Проте, необхідно мати на увазі, що замість додаткового прибутку вони генеруватимуть, можливо невеликі, але збитки.

Цей механізм повинен знайти широке застосування в умовах перехідної економіки, оскільки він дозволяє самим підприємствам оцінити ефективність залучення таких кредитів.

4.2 Управління формуванням позикових фінансових ресурсів підприємства

Позиковий капітал, що використовується підприємством, характеризує в сукупності обсяг його фінансових зобов'язань (загальну суму боргу). Ці фінансові зобов'язання в сучасній господарській практиці диференціюються наступним чином:

1. Довгострокові фінансові зобов'язання. До них належать усі форми функціонуючого на підприємстві позикового капіталу з терміном його

використання більше одного року. Основними формами цих зобов'язань є довгострокові кредити банків і довгострокові позикові кошти (заборгованість за податковим кредитом; заборгованість за емітованими облігаціями; заборгованість по фінансовій допомозі, наданою на поворотній основі і т.п.), термін погашення яких ще не настав або не погашені в передбачений термін.

2. Короткострокові фінансові зобов'язання. До них належать усі форми залученого позикового капіталу з терміном його використання до одного року. Основними формами цих зобов'язань є короткострокові кредити банків і короткострокові позикові кошти (як передбачені до погашення в майбутньому періоді, так і не погашені у встановлений термін), різні форми кредиторської заборгованості підприємства (по товарах, роботах і послугах; за виданими векселями; за отриманими авансами; за розрахунками з бюджетом та позабюджетними фондами; по оплаті праці; з дочірніми підприємствами; з іншими кредиторами) і інші короткострокові фінансові зобов'язання.

Процес формування політики залучення підприємством позикових засобів включає наступні основні етапи:

1. Аналіз залучення і використання позикових коштів у попередньому періоді. Метою такого аналізу є виявлення обсягу, складу і форм залучення позикових коштів підприємством, а також оцінка ефективності їх використання.

2. Визначення цілей залучення позикових коштів в майбутньому періоді. Ці кошти залучаються підприємством на строго цільовій основі, що є однією з умов подальшого ефективного їх використання.

3. Визначення граничного обсягу залучення позикових коштів. Максимальний обсяг цього залучення диктується двома основними умовами: а) граничним ефектом фінансового левериджу; б) забезпеченням достатньої фінансової стійкості підприємства.

4. Оцінка вартості залучення позикового капіталу з різних джерел. Така оцінка проводиться в розрізі різних форм позикового капіталу, що залучається підприємством із зовнішніх і внутрішніх джерел.

5. *Визначення співвідношення обсягу позикових коштів, що залучаються на коротко-і довгостроковій основі.* Розрахунок потреби в обсягах коротко-і довгострокових позикових засобів ґрунтується на цілях їх використання в майбутньому періоді.

6. *Визначення форм залучення позикових коштів.* Ці форми диференціюються в розрізі фінансового кредиту; товарного (комерційного) кредиту; інших форм. Вибір форм залучення позикових коштів підприємство здійснює виходячи з цілей і специфіки своєї господарської діяльності.

7. *Визначення складу основних кредиторів.* Цей склад визначається формами залучення позикових коштів. Основними кредиторами підприємства є звичайно його постійні постачальники, з якими встановлені тривалі комерційні зв'язки, а також комерційний банк, який здійснює його розрахунково-касове обслуговування.

8. *Формування ефективних умов залучення кредиторів.* До числа найважливіших із цих умов належать: а) термін надання кредиту; б) ставка відсотка за кредит; в) умови виплати суми відсотка; г) умови виплати суми основного боргу; д) інші умови, пов'язані з отриманням кредиту.

9. *Забезпечення ефективного використання кредитів.* Критерієм такої ефективності виступають показники оборотності і рентабельності позикового капіталу.

10. *Забезпечення своєчасних розрахунків за отриманими кредитами.* З метою цього забезпечення за найбільш великими кредитами може заздалегідь резервуватися спеціальний поворотний фонд. Платежі з обслуговування кредитів включаються в платіжний календар і контролюються в процесі моніторингу поточної фінансової діяльності.

У складі фінансового кредиту, залученого підприємством для розширення господарської діяльності, пріоритетна роль належить банківському кредиту. Цей кредит має широку цільову спрямованість і залучається в найрізноманітніших видах. В останні роки в кредитуванні підприємств беруть участь не тільки

вітчизняні, а й зарубіжні банки (особливо в кредитуванні спільних підприємств за участю іноземного капіталу).

Перехід до ринкових відносин в нашій країні викликав активне використання в практиці фінансової діяльності нових для нас кредитних інструментів, які отримали широке застосування в країнах з розвинутою ринковою економікою. Одним з таких інструментів є *фінансовий лізинг*.

Одним з джерел залучення позикових коштів є *емісія підприємством власних облігацій*. До цього джерела формування позикового капіталу можуть у відповідності з нашим законодавством вдаватися підприємства, створені у формі акціонерних та інших видів господарських товариств. Акціонерні товариства можуть випускати облігації тільки після того, як повністю оплачені випущені акції.

Товарний (комерційний) кредит, що надається підприємствам у формі відтермінування платежу за поставлені їм сировину, матеріали або товари, одержує все більше поширення у сучасній комерційній і фінансовій практиці.

Внутрішня кредиторська заборгованість (або внутрішні рахунки нарахування коштів) характеризує найбільш короткостроковий вид використовуваних підприємством позикових коштів, що формуються ним за рахунок внутрішніх джерел. Нарахування коштів з різних видів цих рахунків проводяться підприємством щоденно (у міру здійснення поточних господарських операцій), а погашення зобов'язань по цій внутрішній заборгованості – у визначені (встановлені) строки в діапазоні до одного місяця.

4.3 Фактори, які впливають на вартість підприємства

До основних факторів, які визначають вартість підприємства можуть бути віднесені:

1. Ринкова кон'юнктура;
2. Майбутні вигоди від володіння оцінюваним підприємством;
3. Витрати на створення аналогічних підприємств;
4. Ризик втрати доходів;

5. Ступінь контролю над підприємством і ступенем ліквідності активів;

6. Ліквідність підприємства.

Але, для об'єктивної оцінки вартості підприємства необхідно знати чинники, які на неї впливають, і враховувати їх в оціночній діяльності. Усі ці фактори можна об'єднати в дві групи: *зовнішні і внутрішні*.

До *зовнішніх факторів* можна віднести:

- стан національної економіки і тенденції її розвитку;
- політичну і соціальну обстановку в країні;
- інвестиційну привабливість в країні;
- рівень інфляції;
- економічні та соціальні плани держави на перспективу та ін.

Таким чином, зовнішні фактори пов'язані з конкретною обстановкою на макрорівні і тенденцією її зміни.

Внутрішні фактори пов'язані зі сформованою обстановкою в місці знаходження оцінюваного підприємства, До них можна віднести:

- співвідношення попиту і пропозиції;
- інвестиційну привабливість оцінюваного підприємства;
- інвестиційну привабливість регіону;
- інвестиційний ризик, ліквідність підприємства, яке оцінюється;
- ступінь контролю інвестора (власника) над об'єктом придбання;
- теперішній і майбутній прибуток оцінюваного бізнесу та ін.

Залежно від того, як впливають фактори на оцінку вартості підприємства, всі їх можна розчленувати на дві групи, *позитивні та негативні*.

Позитивні фактори – це такі чинники, які позитивно впливають на оцінку вартості підприємства, а негативні – негативно.

Наприклад, до *позитивних* факторів можна віднести, випередження попиту над пропозицією, придбання власником повного контролю над нерухомістю, що купується; високі доходи в майбутньому від придбаної власності; низький інвестиційний ризик і ін.

До *негативних* факторів можна віднести – низьку інвестиційну привабливість регіону, в якому розташоване підприємство; слабкий менеджмент на підприємстві; випередження пропозиції над попитом; високий інвестиційний ризик і ін.

Контрольні запитання за темою 4

1. Дайте визначення «ціни капіталу».
2. Що показує середньозважена вартість капіталу підприємства? Яким чином вона впливає на ціну підприємства?
3. Назвіть основні види вартісної оцінки активів підприємства.
4. Охарактеризуйте підходи та методи щодо визначення вартості бізнесу.
5. Які існують принципи оцінки вартості підприємства?
6. Дайте визначення «інвестиційній вартості підприємства».
7. Дайте визначення «ринкової вартості підприємства».
8. Що означає принцип майбутніх переваг при оцінці вартості підприємства?
9. У чому полягає сутність такого принципу оцінки вартості підприємства, як принцип заміщення?

ТЕМА 5 УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання до теоретичної підготовки

- 5.1 Сутність та завдання управління грошовими потоками.
- 5.2 Оптимізація грошових потоків підприємства.
- 5.3 Планування обсягів та структури грошових потоків підприємств.

5.1 Сутність та завдання управління грошовими потоками

Грошовий потік підприємства являє собою сукупність розподілених у часі надходжень і виплат грошових коштів, що генеруються його господарською діяльністю.

Висока роль ефективного управління грошовими потоками підприємства визначається такими основними положеннями:

1. Грошові потоки обслуговують здійснення господарчої діяльності підприємства практично у всіх її аспектах.
2. Ефективне управління грошовими потоками забезпечує фінансову рівновагу підприємства в процесі його стратегічного розвитку.
3. Раціональне формування грошових потоків сприяє підвищенню ритмічності здійснення операційного процесу підприємства.
4. Ефективне управління грошовими потоками дозволяє скоротити потребу підприємства в позиковому капіталі.
5. Управління грошовими потоками є важливим фінансовим важелем забезпечення прискорення обороту капіталу підприємства.
6. Ефективне управління грошовими потоками забезпечує зниження ризику неплатоспроможності підприємства.
7. Активні форми управління грошовими потоками дозволяє підприємству отримувати додатковий прибуток, генеріруему безпосередньо його грошовими активами.

Поняття «грошовий потік підприємства» є агрегованим, що включає до свого складу численні види цих потоків, обслуговуючих господарську

діяльність. З метою забезпечення ефективного цілеспрямованого управління грошовими потоками вони вимагають певної класифікації. Таку класифікацію грошових потоків пропонується здійснювати за такими основними ознаками:

1. За масштабами обслуговування господарського процесу виділяються наступні види грошових потоків:

– грошовий потік по підприємству в цілому. Це найбільш агрегований вид грошового потоку, який акумулює всі види грошових потоків, що обслуговують господарський процес підприємства в цілому;

– грошовий потік по окремих структурних підрозділах (центрах відповідальності) підприємства. Така диференціація грошового потоку підприємства визначає його як самостійний об'єкт управління в системі організаційно-господарського побудови підприємства;

– грошовий потік по окремих господарських операціях. В системі господарського процесу підприємства такий вид грошового потоку слід розглядати як первинний об'єкт самостійного управління.

– грошовий потік по операційній діяльності. Він характеризується грошовими виплатами постачальникам сировини і матеріалів; стороннім виконавцям окремих видів послуг, що забезпечують операційну діяльність: заробітної плати персоналу, зайнятому в операційному процесі, а також здійснює управління цим процесом; податкових платежів підприємства в бюджети всіх рівнів і в позабюджетні фонди; іншими виплатами, пов'язаними із здійсненням операційного процесу;

– грошовий потік по інвестиційній діяльності. Він характеризує платежі і надходження грошових коштів, пов'язані із здійсненням реального і фінансового інвестування, продажем вибувають основних засобів і нематеріальних активів, ротацією довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля та інші аналогічні потоки грошових коштів, які обслуговують інвестиційну діяльність підприємства;

– грошовий потік по фінансовій діяльності. Він характеризує надходження і виплати грошових коштів, пов'язані із залученням додаткового акціонерного

або пайового капіталу, одержанням довгострокових і короткострокових кредитів і позик, сплатою в грошовій формі дивідендів і відсотків по вкладах власників і деякі інші грошові потоки, пов'язані із здійсненням зовнішнього фінансування господарської діяльності підприємства.

3. По спрямованості руху грошових коштів виділяють два основних види грошових потоків:

– позитивний грошовий потік, що характеризує сукупність надходжень грошових коштів на підприємство від усіх видів господарських операцій (як аналог цього терміна використовується термін «приплив коштів»);

– негативний грошовий потік, що характеризує сукупність виплат грошових коштів підприємством у процесі здійснення всіх видів його господарських операцій (як аналог цього терміна використовується термін «відтік грошових коштів»).

4. За методом обчислення обсягу виділяють наступні види грошових потоків підприємства:

– валовий грошовий потік. Він характеризує всю сукупність надходжень або витрат коштів в аналізованому періоді часу в розрізі окремих його інтервалів;

– чистий грошовий потік. Він характеризує різницю між позитивним і негативним грошовими потоками (між надходженням і витрачанням грошових коштів) у розглянутому періоді часу в розрізі окремих його інтервалів.

5. За рівнем достатності обсягу виділяють наступні види грошових потоків підприємства:

– надлишковий грошовий потік. Він характеризує такий грошовий потік, при якому надходження коштів істотно перевищують реальну потребу підприємства в цілеспрямованому їх витрачанні;

– дефіцитний грошовий потік. Він характеризує такий грошовий потік, при якому надходження коштів істотно нижче реальних потреб підприємства в цілеспрямованому їх витрачанні.

6. За методом оцінки в часі виділяють наступні види грошового потоку:

– справжній грошовий потік. Він характеризує грошовий потік підприємства як єдину зіставну його величину, наведену за вартістю до поточного моменту часу;

– майбутній грошовий потік. Він характеризує грошовий потік підприємства як єдину зіставну його величину, наведену за вартістю до конкретного майбутнього моменту часу.

7. За безперервності формування в аналізованому періоді розрізняють наступні види грошових потоків підприємства:

– регулярний грошовий потік. Він характеризує потік надходження або витрачання грошових коштів по окремих господарських операціях (грошових потоків одного виду), який в аналізованому періоді часу здійснюється постійно по окремих інтервалах цього періоду;

– дискретний грошовий потік. Він характеризує надходження або витрачання грошових коштів, пов'язане із здійсненням одиничних господарських операцій підприємства в розглянутому періоді часу.

8. По стабільності тимчасових інтервалів формування регулярні грошові потоки характеризуються наступними видами:

– регулярний грошовий потік з рівномірними часовими інтервалами в рамках розглянутого періоду. Такий грошовий потік надходження або витрачання грошових коштів носить характер ануїтету;

– регулярний грошовий потік з нерівномірними часовими інтервалами в рамках розглянутого періоду. Прикладом такого грошового потоку може служити графік лізингових платежів за орендоване майно з погодженими сторонами нерівномірними інтервалами часу їх здійснення протягом періоду лізингування активу.

Характеризуючи ці види грошових потоків, слід звернути увагу на високий ступінь їх взаємозв'язку. Недостатність обсягів в часі одного з цих потоків обумовлює наступне скорочення обсягів іншого виду цих потоків. Тому в

системі управління грошовими потоками підприємства обидва ці види грошових потоків являють собою єдиний (комплексний) об'єкт фінансового менеджменту.

Управління грошовими потоками підприємства є важливою складовою частиною загальної системи управління його фінансовою діяльністю. Воно дозволяє вирішувати різноманітні завдання фінансового менеджменту і підпорядковує його головній меті.

Процес управління грошовими потоками підприємства базується на певних принципах, основними з яких є:

1. *Принцип інформативної достовірності.* Як і кожна управляюча система, управління грошовими потоками підприємства має бути забезпечене необхідною інформаційною базою. Створення такої інформаційної бази представляє певні труднощі, тому що пряма фінансова звітність, що базується на єдиних методичних принципах бухгалтерського обліку, відсутня.

2. *Принцип забезпечення збалансованості.* Управління грошовими потоками підприємства має справу з багатьма їх видами і різновидами, розглянутими в процесі їх класифікації. Їх підпорядкованість єдиним цілям і завданням управління вимагає забезпечення збалансованості грошових потоків підприємства за видами, обсягами, тимчасових інтервалах і іншим істотним характеристикам.

3. *Принцип забезпечення ефективності.* Грошові потоки підприємства характеризуються істотною нерівномірністю надходження і витрачання грошових коштів в розрізі окремих часових інтервалів, що приводить до формування значних обсягів тимчасово вільних грошових активів підприємства.

4. *Принцип забезпечення ліквідності.* Висока нерівномірність окремих видів грошових потоків породжує тимчасовий дефіцит грошових коштів підприємства, який негативно сказується на рівні його платоспроможності.

Основною метою управління грошовими потоками є забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку шляхом балансування обсягів надходження і витрачання грошових коштів та їх синхронізації в часі.

5.2 Оптимізація грошових потоків підприємства

Оптимізація грошових потоків являє собою процес вибору найкращих форм їх організації на підприємстві з урахуванням умов і особливостей здійснення його господарчої діяльності.

Основними цілями оптимізації грошових потоків підприємства є:

- забезпечення збалансованості обсягів грошових потоків;
- забезпечення синхронності формування грошових потоків у часі;
- забезпечення зростання чистого грошового потоку підприємства.

Основними об'єктами оптимізації виступають:

- позитивний грошовий потік;
- негативний грошовий потік;
- залишок грошових активів;
- чистий грошовий потік.

Основа оптимізації грошових потоків підприємства становить забезпечення збалансованості обсягів позитивного і негативного їх видів. На результати господарської діяльності підприємства негативний вплив роблять як дефіцитний, так і надлишковий грошові потоки.

Негативні наслідки дефіцитного грошового потоку проявляються в зниженні ліквідності і рівня платоспроможності підприємства, зростанні простроченої кредиторської заборгованості постачальникам сировини і матеріалів, підвищенні частки простроченої заборгованості за отриманими фінансовими кредитами, затримках виплати заробітної плати (з відповідним зниженням рівня продуктивності праці персоналу), зростанні тривалості фінансового циклу, а в кінцевому рахунку – в зниженні рентабельності використання власного капіталу та активів підприємства.

Негативні наслідки надлишкового грошового потоку проявляються у втраті реальної вартості тимчасово не використовуваних грошових коштів від інфляції, втраті потенційного доходу від невикористаної частини грошових активів у сфері короткострокового їх інвестування, що в кінцевому підсумку

також негативно відображається на рівні рентабельності активів і власного капіталу підприємства.

В системі оптимізації грошових потоків підприємства важливе місце належить їх збалансованості в часі. В процесі такої оптимізації використовуються два основні методи – *вирівнювання і синхронізація*.

Вирівнювання грошових потоків спрямовано на згладжування їхніх обсягів у розрізі окремих інтервалів розглянутого періоду часу. Цей метод оптимізації дозволяє усунути в певній мірі сезонні і циклічні розходження у формуванні грошових потоків (як позитивних, так і негативних), оптимізує паралельно середні залишки грошових коштів і підвищуючи рівень абсолютної ліквідності.

Синхронізація грошових потоків заснована на коваріації позитивного і негативного їх видів. В процесі синхронізації повинно бути забезпечено підвищення рівня кореляції між цими двома видами грошових потоків.

Заключним етапом оптимізації є забезпечення умов максимізації чистого грошового потоку підприємства. Зростання чистого грошового потоку забезпечує підвищення темпів економічного розвитку підприємства на принципах самофінансування, знижує залежність цього розвитку від зовнішніх джерел формування фінансових ресурсів, забезпечує приріст ринкової вартості підприємства.

Підвищення суми чистого грошового потоку підприємства може бути забезпечене за рахунок здійснення наступних основних заходів:

- в зниження суми постійних витрат;
- зниження рівня змінних витрат;
- здійснення ефективної податкової політики, яка забезпечує зниження рівня сумарних податкових виплат;
- здійснення ефективної цінової політики, яка забезпечує підвищення рівня прибутковості операційної діяльності;
- використання методу прискореної амортизації основних засобів;
- скорочення періоду амортизації використовуваних підприємством нематеріальних активів;

– продажу невикористовуваних видів основних засобів і нематеріальних активів;

– посилення претензійної роботи з метою повного і своєчасного стягнення штрафних санкцій.

Результати оптимізації грошових потоків підприємства отримують своє відображення в системі планів формування і використання грошових коштів в майбутньому періоді.

5.3 Планування обсягів та структури грошових потоків підприємств

Основною метою розробки плану надходження і витрачання грошових коштів є прогнозування в часі валового і чистого грошових потоків підприємства в розрізі окремих видів його господарської діяльності і забезпечення постійної платоспроможності на всіх етапах планового періоду.

План надходження та витрачання грошових коштів розроблюються на підприємстві в такій послідовності:

На першому етапі прогнозується надходження і витрачання грошових коштів з операційної діяльності підприємства, так як ряд результативних показників цього плану служать вихідною передумовою розробки інших складових його частин.

На другому етапі розробляються планові показники надходження та витрачання грошових коштів з інвестиційної діяльності підприємства (з урахуванням чистого грошового потоку по операційній його діяльності).

На третьому етапі розраховуються планові показники надходження та витрачання грошових коштів з фінансової діяльності підприємства, яка покликана забезпечити джерела зовнішнього фінансування операційної та інвестиційної його діяльності в майбутньому періоді.

На четвертому етапі прогнозуються валовий і чистий грошові потоки, а також динаміка залишків грошових коштів по підприємству в цілому.

При прогнозуванні надходжень і витрат коштів по фінансовій діяльності варто враховувати:

– намічуваний обсяг додаткової емісії власних акцій або залучення додаткового пайового капіталу.

– намічуваний обсяг залучення довгострокових і короткострокових фінансових кредитів і позик у всіх їхніх формах;

– суму очікуваного надходження засобів у порядку безоплатного цільового фінансування.

– суму передбачених до виплати в плановому періоді основного боргу по довгострокових і короткострокових фінансових кредитах і позиках.

– передбачуваний обсяг дивідендних виплат акціонерам (відсотків на пайовий капітал).

Показники плану надходження й витрати коштів є основою операційного планування різних видів грошових потоків підприємства.

Так, у сучасній фінансовій літературі до основних методів, які можуть використовуватися при прогнозуванні та плануванні грошовими потоками підприємства належать наступні:

- 1) нормативний метод;
- 2) розрахунково-аналітичний метод;
- 3) метод оптимізації фінансових рішень;
- 4) фінансово-математичне моделювання.

Розглянемо кожен із наведених вище методів більш детально.

В основі *нормативного методу* лежить система фінансових норм та техніко-економічних нормативів, що описують процедуру формування грошових потоків суб'єкта господарювання, а також характеризують джерела їх формування та фінансового забезпечення. Слід зазначити, що згадані норми та нормативи можуть бути розділені за категоріями джерел формування грошових потоків, видів господарських операцій, що генерують рух грошових коштів, строків виникнення та формування грошових потоків тощо. Прогнозування та планування грошових потоків підприємства на основі

нормативного методу є досить простим, даний метод не потребує також значних витрат трудових ресурсів і може бути застосований на підприємствах незалежно від їх організаційно – правової форми, розмірів та сфери діяльності. Але, все ж таки, спектр його використання обмежений через методологічні його особливості та обмеження. Так, застосування нормативного методу оцінки прогнозних та планових величин руху грошових коштів підприємства можливе лише у випадку можливості встановлення абсолютних та відносних нормативів для організації окремих видів грошових потоків, які можуть бути виражені у кількісній формі.

Сутність *розрахунково-аналітичного методу* для оцінки прогнозних та планових величин руху грошових коштів підприємства полягає у тому, що на основі фінансово-економічних характеристик грошових потоків за попередні періоди, які приймаються за базові, та індексів його зміни у плановому періоді відповідно до зміни інших показників операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта господарювання розрахунків розраховується цільова (прогнозна або планова) величина руху грошових коштів підприємства. Розрахунково-аналітичний метод застосовується у якості доповнення до нормативного і дозволяє формулювати цільові показники та орієнтири при формуванні стратегії управління грошовими потоками суб'єкта господарювання. Слід відзначити, що використання розрахунково-аналітичного супроводжується певним суб'єктивізмом, адже аналіз і прийняття управлінських фінансових рішень базується на проведенні експертної оцінки базових параметрів руху грошових коштів в результаті здійснення сукупності тих чи інших господарських операцій, основу якої, звичайно, складає особиста думка експертів.

Сутність *методу оптимізації фінансових рішень* щодо управління грошовими потоками полягає у розробці кількох сценаріїв з метою вибору найбільш оптимального варіанту за визначених та фіксованих інших умовах. У межах методу оптимізації фінансових рішень при визначені окремих параметрів руху грошових потоків логічним та доцільним бачиться широке використання інших методів та прийомів фінансового менеджменту. Розробка стратегії та

тактики, а також обґрунтування окремих параметрів руху грошових потоків суб'єкта господарювання у плановому періоді може здійснюватися, базуючись на різних критеріях здійснення оптимізації параметрів та показників моделі грошових розрахунків на підприємстві, так, враховуючи специфіку фінансово-господарської діяльності в умовах ринкової економіки, при прогнозуванні та плануванні грошових потоків суб'єкта господарювання, а також визначенні та обґрунтуванні розрахункових операцій на основі використання методу оптимізації планових рішень доцільно, на нашу думку, використання наступних критеріїв оптимізації фінансових рішень та реалізації моделі управління грошовими потоками:

- максимізація вартості капіталу підприємства; мінімізації накладних витрат;
- скорочення строку іммобілізації фінансових ресурсів у сферу обігу;
- максимізація використання ефекту фінансового лівериджу;
- максимізація абсолютної суми прибутку підприємства та максимізація прибутку на одиницю вкладеного капіталу;
- максимізація рентабельності власного капіталу;
- мінімізація тривалості обороту капіталу, тобто прискорення оборотності капіталу;
- мінімізація податкових зобов'язань тощо.

Що ж стосується *фінансово-математичного моделювання* як метода управління грошовими потоками у частині їх прогнозування та планування, то його сутність полягає у тому, що даний метод дозволяє здійснити кількісну оцінку взаємозв'язків між окремими фінансовими показниками та факторами, що впливають на них. цей взаємозв'язок виражається через фінансово-математичну модель, що являє собою максимально наближену до реального життя математичну інтерпретацію фінансових процесів (у нашому випадку – рух грошових коштів суб'єкта господарювання в результаті здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності), тобто опис факторів, що характеризують структуру та основні закономірності формування грошових потоків через

математичні символи та прийоми – рівняння, нерівності, функції, таблиці, графіки і т.п.

До основних методів проведення кількісного аналізу у процесі моделювання прогнозних та планових параметрів грошових потоків суб'єкта господарювання можна віднести наступні:

- теорія проценту та часова вартість грошей. Дозволяє здійснювати порівняння вартості відділених у часі грошових потоків на підприємстві, використовуючи значення теперішньої чи майбутньої вартості грошей, визначеної на основі дисконтування чи компаудинування;

- диференційне та інтегральне числення. Цей метод дозволяє, з одного боку, визначити швидкість зміни одного фактора моделі відповідно до зміни другого фактора, а з іншого боку, провести оптимізацію цільової функції через пошук її екстремумів – максимуму та мінімуму;

- теорія ймовірності та статистичні виводи. Дозволяє оцінити величину ймовірності настання певної події, на основі оцінювання чи перевірки гіпотези визначити достовірність побудованого на основі минулих періодів тренду зміни величини параметра;

- регресивний аналіз. Дозволяє оцінити взаємозв'язок між залежним параметром і одним із незалежних змінних (факторів);

- аналіз часових рядів. Дозволяє побудувати та оцінити однофакторний стохастичний процес, тобто стохастичний процес, члени якого знаходяться у функціональній залежності від однієї змінної, що досліджується;

- метод Монте-Карло. Є одним із варіантів чисельних методів і являє собою процес знаходження рішень через імітацію випадкових процесів (модель являє собою середнє значення, знайдене на основі здійснення багатократних розрахунків математичної моделі);

- оптимізація рішень на основі математичного програмування. Багатовимірний аналіз: аналіз головних компонентів та факторний аналіз; дозволяє провести аналіз багатфакторних моделей шляхом оцінки

взаємозв'язку між внутрішніми параметрами моделі – мінливість багатofакторної структури та кореляцію чи колініарність параметрів.

Контрольні запитання за темою 5

1. Дайте визначення «грошового потоку» підприємства.
2. Які існують види грошових потоків за масштабами обслуговування господарчого процесу?
3. У чому полягає сутність управління грошовими потоками?
4. Які основні задачі управління грошовими потоками?
5. Які фактори впливають на формування грошових потоків підприємства?
6. Які заходи впливають на підвищення суми чистого грошового потоку?
7. Яка основна ціль розробки планів надходження і витрачання грошових потоків?

ТЕМА 6 СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ, МЕТОДИ ЇЇ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ

Питання до теоретичної підготовки

6.1 Сутність фінансової стратегії підприємства та методи її розробки.

6.2 Фінансова політика підприємства.

6.3 Стратегічний фінансовий аналіз та методи його здійснення.

6.1 Сутність фінансової стратегії підприємства та методи її розробки

По своїй сутності стратегія являє собою набір правил, якими керується підприємство при прийнятті управлінських рішень. Відмінними ознаками будь-якої стратегії є:

Вибір загальних напрямків, просування по яким забезпечує зростання і зміцнення позицій підприємства:

1. Розробка стратегічних проектів шляхом пошуку;
2. Використання узагальненої інформації про можливі альтернативи.
3. Вибір орієнтирів як більш високого рівня прийняття рішень.
4. Взаємозамінність стратегій та орієнтирів.

В умовах ринкових відносин, самостійності, відповідальності підприємств за результатами своєї діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій фінансового стану, орієнтації і фінансових можливостей та перспективної оцінки фінансового стану інших господарюючих суб'єктів. Сучасні підприємства зацікавлені у створенні фінансової стратегії.

Фінансова стратегія – це генеральний план дій по забезпеченню підприємства грошовими засобами. Вона охоплює питання теорії та практики формування фінансів, їх плануванні, вирішує задачі, які забезпечують фінансову стабільність підприємства в ринкових умовах господарювання. Теорія фінансової стратегії досліджує об'єктивні закономірності ринкових умов господарювання, розробляє способи і форми виживання в нових умовах, підготовки та ведення фінансових операцій.

Фінансову стратегію слід розглядати не тільки як інструмент обґрунтування, розробки і реалізації довгострокових цілей і задач підприємства, не тільки як фактор регулюючий фінансову діяльність до тих пір, доки намічені цілі і задачі не будуть досягнені, але водночас і як засіб зв'язку підприємства з зовнішнім ринковим середовищем.

Однак реалізація стратегії повинна зводитися не стільки до пристосування до мінливого середовища, скільки означати активну взаємодію з ним. Тобто стратегічно активне підприємство це те, яке цілеспрямовано впливає на середовище з метою створення необхідних умов для реалізації обраної стратегії. В певному розумінні внесення відповідних стратегічних змін і є одним із суттєвих елементів реалізації стратегії. При цьому форми і методи впливу на формування безпосереднього середовища функціонування підприємства – споживачів, постачальників, партнерів, конкурентів можуть бути досить різноманітними.

Фінансова стратегія підприємства має своєю метою дати комплексне наукове обґрунтування проблеми фінансового забезпечення діяльності підприємства і на цій підставі розробити орієнтири управління фінансами на перспективу. Оскільки оцінка перспектив фінансової діяльності в умовах невизначеності є досить складною задачею, тому фінансова стратегія підприємства, як правило, не включає кількісних показників, а обмежується розробкою лише найважливіших якісних показників, які конкретизуються в відповідних прогнозах.

Отже, *фінансова стратегія підприємства* може бути охарактеризована, як узагальнююча модель довгострокових дій, необхідних для досягнення загальних цілей підприємства шляхом координації і оптимального розподілу фінансових ресурсів підприємства.

Фінансова стратегія підприємства включає в себе:

- аналіз фінансового стану;
- оптимізацію основних та оборотних засобів;
- розподіл прибутку.

Завдання фінансової стратегії такі:

- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками, тощо;
- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності;
- вивчення економічних та фінансових можливостей ймовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- розробка способів виходу з кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств.

Процес розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства здійснюється за такими етапами:

1. Визначення загального періоду формування фінансової стратегії.
2. Дослідження факторів зовнішнього середовища.
3. Оцінка сильних та слабких сторін підприємства, які обумовлюють особливості його фінансової діяльності.
4. Комплексна оцінка стратегічної фінансової позиції підприємства.
5. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства.
6. Розробка цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності.
7. Прийняття основних стратегічних фінансових рішень.
8. Оцінка розробленої фінансової стратегії.
9. Забезпечення реалізації фінансової стратегії.
10. Організація контролю реалізації фінансової стратегії.

Така послідовність етапів розробки фінансової стратегії може бути уточнена та деталізована з врахуванням особливостей фінансової діяльності підприємств, специфіки його виробничо-господарчої діяльності та професійного рівня фінансових менеджерів.

6.2 Фінансова політика підприємства

Сучасні умови господарювання підприємств диктують високу динамічність економічних процесів, обумовлену різноспрямованими темпами їх розвитку, невизначеністю при виборі раціональних напрямків розвитку, істотним впливом факторів зовнішнього середовища. У подібній ситуації функціонування підприємств залежить від того, наскільки їх керівництво змогло спрогнозувати перспективи розвитку зовнішніх подій, оцінити внутрішні можливості, скоординувати дії всіх підсистем управління підприємства для досягнення поставлених цілей.

Фінансова політика підприємства - це сукупність заходів в області організації їх фінансових відносин з метою здійснення функцій і завдань, відображених у стратегії і тактиці розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування.

Розрізняють політику доходів і політику видатків:

- політика доходів спрямована на максимізацію фінансових надходжень;
- політика витрат – на оптимізацію використання мобілізованих фінансових ресурсів з метою задоволення потреб підприємства.

Розробка фінансової політики підприємства спрямована на визначення основних завдань, вирішення яких необхідне для формування адекватної ринковим умовам системи управління фінансами підприємствами, а також на пошук шляхів і способів їх вирішення.

Метою розробки фінансової політики підприємства є побудова ефективної системи управління фінансами.

Цілі індивідуальні для кожного господарюючого суб'єкта, так як підприємства можуть мати різні інтереси в питаннях формування і використання прибутку, виплати дивідендів, регулювання витрат виробництва, збільшення майна й обсягів продаж.

На жаль, в сьогоднішніх умовах для більшості підприємств характерна реактивна форма управління, тобто прийняття управлінських рішень як реакції на поточні проблеми.

Стратегічними завданнями фінансової політики є:

- максимізація прибутку підприємства;
- оптимізація структури капіталу підприємства й забезпечення його фінансової стійкості;
- досягнення прозорості фінансово-економічного стану підприємств для власників (учасників, засновників), інвесторів, кредиторів;
- забезпечення інвестиційної привабливості підприємства;
- створення ефективного механізму управління підприємством;
- використання підприємством ринкових механізмів залучення фінансових засобів

До основними напрямками розробки фінансової політики підприємства належать:

- аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
- розробка облікової і податкової політики;
- вироблення кредитної політики підприємства;
- управління оборотними коштами, кредиторської та дебіторської заборгованістю;
- управління витратами, включаючи вибір амортизаційної і дивідендної політики.

Створення надійної і гнучкої системи управління фінансами, спрямованої на вирішення питань бюджетної, кредитної, інвестиційної політики, дозволить істотно прискорити реорганізацію діяльності підприємства. Функціонування такої системи вимагає тісної взаємодії маркетингових, збутових, виробничих та інших служб підприємства.

Нова система фінансового планування повинна бути націлена:

- на підвищення керованості та адаптованості підприємства до змін на товарних і фінансових ринках;
- забезпечення оперативного отримання інформації про необхідність коригування стратегії і тактики управління підприємством;

– створення умов для підвищення взаєморозуміння і довіри з представниками зарубіжних фірм.

6.3 Стратегічний фінансовий аналіз та методи його здійснення

Ефективне управління фінансами підприємства неможливе без систематичного аналізу його фінансового стану. Щоб приймати обґрунтовані управлінські рішення в галузі виробництва, збуту, інвестицій, інновацій та ін., керівництву необхідна постійна інформація про фінансові потоки підприємства, структуру активів та джерела їх фінансування, ліквідність коштів підприємства та розміри його дебіторської та кредиторської заборгованості та по інших питаннях, що характеризують фінансовий стан підприємства.

Фінансовий стан будь-якого підприємства в умовах ринку потребує постійного контролю. Тільки в умовах його стабільності підприємства зможуть упроваджувати ефективні інвестиційні проекти, переходити до випуску нових конкурентоспроможних препаратів, вирішувати питання збільшення ринкової частки і завоювання лідерства на внутрішньому ринку, випускати цінні папери, що користуватимуться попитом та вирішувати інші стратегічно важливі задачі.

Крім того, інформація про фінансовий стан підприємства служить основою для прийняття рішень кредиторами, котрих цікавить платоспроможність підприємства та оцінка ризику неповернення позикових коштів; акціонерами та засновниками підприємства, котрих цікавить рентабельність акціонерного капіталу та розмір очікуваних дивідендів і перспективність інвестицій. Інформація про фінансовий стан підприємства є цікавою для постачальників матеріально-технічних ресурсів, зарубіжних інвесторів, робітників податкової служби, страхових компаній, органів державного управління.

В умовах швидко змінюваної кон'юнктури ринкового попиту та пропозиції, відсоткових ставок за користування банківським кредитом, податкового законодавства та інших факторів діяльності підприємств, великого значення набуває оперативність одержання оцінок про їх фінансовий стан, що

потребує не тільки відповідної інформаційної бази, але й використання сучасної комп'ютерної техніки.

Метою фінансового аналізу є об'єктивна оцінка господарсько-фінансової діяльності підприємства та її результатів, достовірна оцінка фінансового стану підприємства на основі системи ключових показників, визначення межі його фінансової стійкості та оцінка перспектив зміни його фінансового положення.

Фінансовий аналіз є часткою загального, повного аналізу господарської діяльності, котрий складається з двох тісно взаємозв'язаних розділів: фінансового аналізу та виробничого управлінського аналізу (рис. 6.1).

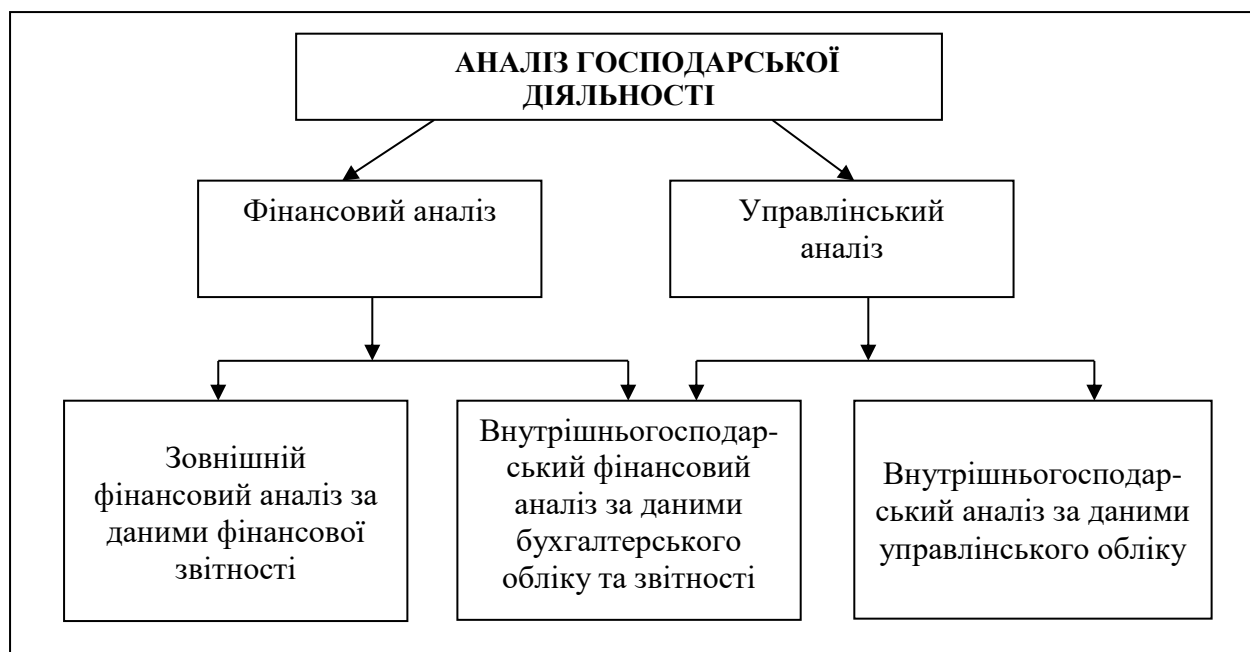


Рисунок 6.1 – Види аналізу господарської діяльності

Отже, як витікає зі схеми, фінансовий аналіз поділяється на внутрішній та зовнішній.

Зовнішній фінансовий аналіз проводиться за межами підприємства його зацікавленими контрагентами, власниками або державними органами. Цьому виду аналізу властиві такі особливості:

- різноманітність цілей та інтересів суб'єктів аналізу;
- наявність типових методик аналізу, стандартів обліку та звітності;

- орієнтація аналізу тільки на публічну, зовнішню звітність підприємства;
- обмеженість задач аналізу, як наслідок попереднього фактору;
- максимальна відкритість результатів аналізу для користувачів інформації про діяльність підприємства.

Основний зміст зовнішнього фінансового аналізу, здійснюваного партнерами підприємства за даними публічної звітності, складає:

- аналіз абсолютних показників прибутку;
- аналіз відносних показників рентабельності;
- аналіз фінансового стану, ринкової стійкості, ліквідності балансу, платоспроможності підприємства;
- аналіз ефективності використання позикового капіталу;
- економічна діагностика фінансового стану підприємства та рейтингова оцінка емітентів.

Внутрішньогосподарський (внутрішній) фінансовий аналіз використовує набагато ширшу інформаційну базу: дані бухгалтерського обліку, дані про технічну підготовку виробництв, нормативну та планову інформацію. Питання внутрішнього фінансового аналізу тісно переплетені з питаннями виробничого аналізу при:

- обґрунтуванні бізнес-планів і контролі за їх реалізацією;
- формуванні стратегії управління виробництвом та реалізацією продукції;
- побудові системи маркетингу та ін.

Як вже відмічалось, однією з основних задач фінансового аналізу є об'єктивна оцінка фінансового стану підприємств, яка проводиться по наступних напрямках:

- аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- оцінка майнового стану та структури капіталу підприємства;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз ліквідності;
- аналіз ефективної діяльності та ділової активності;
- аналіз положення підприємства на ринку цінних паперів.

Контрольні запитання за темою 6

1. Дайте визначення «фінансової стратегії підприємства».
2. Охарактеризуйте основні цілі фінансової стратегії підприємства.
3. Назвіть домінантні сфери (напрями) стратегічного фінансового розвитку підприємства.
4. Яка основна умова визначення періоду формування фінансової стратегії підприємства?
5. Дайте визначення «стратегічного фінансового аналізу».
6. Що є кінцевим продуктом стратегічного фінансового аналізу?
7. Дайте визначення «фінансового середовища функціонування підприємства».
8. Назвіть основні види фінансового середовища підприємства ,які розглядаються у процесі здійснення стратегічного фінансового аналізу.
9. У чому полягає суть комплексної оцінки стратегічної фінансової позиції підприємства?

ТЕМА 7 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання до теоретичної підготовки:

7.1 Організаційно-інформаційні системи забезпечення стратегічного управління фінансами.

7.2 Формування стратегічних цілей фінансової діяльності та прийняття стратегічних фінансових рішень.

7.3 Оцінка розробленої фінансової стратегії.

7.1 Організаційно-інформаційні системи забезпечення стратегічного управління фінансами

Організаційне забезпечення процесу управління фінансами є складовою загальної управлінської системи, причому фінанси є глибоко інтегрованими в діяльність організації та значною мірою визначають її особливості. Система організаційного забезпечення стратегічного управління фінансами являє собою взаємопов'язану сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень щодо окремих напрямків його фінансової діяльності і несуть відповідальність за результати цих рішень. Тобто, на систему стратегічного управління, як і загалом на діяльність та управління всією організацією, великий вплив має обрана організаційна структура підприємства.

Організаційна система управління фінансами на підприємстві може формувати за ієрархічним або функціональним принципом. Відповідно до *ієрархічного підходу* на підприємстві створюється декілька рівнів управління, перший з яких здійснює управління підприємством та несе відповідальність за прийняті рішення в цілому, всі наступні рівні йому підпорядковані і є управлінськими службами його окремих структурних одиниць або підрозділів.

Згідно *функціонального підходу* до побудови системи організаційного забезпечення стратегічного управління фінансами створюються окремі центри

управління щодо кожної управлінської функції (служба фінансового аналізу, фінансового планування, фінансового прогнозування, фінансового обліку, фінансового контролю).

Інформаційне забезпечення процесу управління фінансами (інформаційна система) являє собою сукупність інформаційних ресурсів і способів їх організації, необхідних для реалізації аналітичних процедур, які забезпечують фінансову сторону діяльності підприємства. Так як кожне управлінське рішення повинно опиратися не стільки на інтуїтивні відчуття, а й більшою мірою мати в своїй основі аналітичне підґрунтя, обсяг та якість інформаційного забезпечення визначає ефективність організації акумулювання, розподілу та витрачання фінансових ресурсів.

В розпорядженні кожного підприємства є наступні потоки фінансової інформації:

- регулятивно-правова інформація;
- нормативно-довідкова інформація;
- бухгалтерська звітність;
- статистична звітність;
- несистемні дані.

До *регулятивно-правової* інформації відносяться закони, постанови та інші нормативні акти, положення і документи, які визначають правову основу фінансового ринку та фінансових операцій. Вимоги даних документів є обов'язковими для виконання підприємствами.

Нормативно-довідкова інформація підприємства містить нормативні документи державних органів, міжнародних організацій з рекомендаціями, а в більшості випадків, вимогами щодо фінансових операцій. Не всі документи з даного потоку інформації є обов'язковими для виконання.

Бухгалтерська звітність є системою узагальнюючих показників, що характеризують стан підприємства в конкретний момент часу, і дозволяє сформулювати уявлення про наявні ресурси та резерви зростання ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Статистична звітність є інформацією, яка подається органам державної статистики для оцінки стану та розвитку економіки галузей та національного господарства в цілому, а також активно використовується для прийняття управлінських рішень.

Несистемними даними є інформація, яка не відноситься безпосередньо до підприємства, а має загальний характер. До першого типу належать дані офіційної статистики, офіційні аналітичні матеріали тощо. До другого типу належать дані, надруковані в різних засобах масової інформації, неофіційні дані тощо.

Фінансова інформація є важливим джерелом аналітичного обґрунтування рішень не тільки управлінцями й іншими працівниками організації, а й може задовольняти широке коло вимог інших її користувачів.

7.2 Формування стратегічних цілей фінансової діяльності та прийняття стратегічних фінансових рішень

Стратегічні цілі фінансової діяльності підприємства являють собою описані у формалізованому вигляді бажані параметри його кінцевої стратегічної фінансової позиції, що дозволяють спрямовувати цю діяльність у довгостроковій перспективі і оцінювати її результати.

Формування стратегічних цілей фінансової діяльності вимагає попередньої їх класифікації за певними ознаками. З позицій фінансового менеджменту ця класифікація стратегічних цілей будується за такими основним ознаками:

1. За видами очікуваного ефекту.
2. За пріоритетним значенням.
3. За доміантними сферами (напрямами) фінансового розвитку.
4. По спрямованості дій.
5. По об'єктах стратегічного управління.
6. За періодом реалізації.

З урахуванням розглянутих принципів класифікації організується процес формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства. Цей процес здійснюється за такими основними етапами:

1. Формування фінансової філософії підприємства.
2. Облік об'єктивних обмежень у досягненні бажаних результатів стратегічного фінансового розвитку підприємства.
3. Формулювання головної стратегічної мети фінансової діяльності підприємства.
4. Формування системи основних стратегічних цілей фінансової діяльності, що забезпечують досягнення її головної мети.
5. Формування системи допоміжних, які підтримують цілей, що включаються у фінансову стратегію підприємства.
6. Розробка цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності підприємства.
7. Узгодження всіх стратегічних цілей та побудова «дерева цілей» фінансової стратегії підприємства.
8. Остаточна індивідуалізація всіх стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства з урахуванням вимог їх реалізованості.

Прийняття стратегічних фінансових рішень являє собою процес розгляду можливих способів досягнення стратегічних фінансових цілей, вибору найбільш ефективних з них для практичної реалізації з урахуванням стратегічної фінансової позиції конкретного підприємства.

Виходячи із стратегічної фінансової позиції і стратегічних цілей фінансового розвитку підприємства процес прийняття стратегічних фінансових рішень здійснюється за наступними основними етапами:

1. Вибір головної фінансової стратегії підприємства. Цей етап характеризує основний стратегічний вибір підприємства в системі шляхів досягнення стратегічних фінансових цілей, визначаючи спрямованість всіх наступних дій на прийняття стратегічних фінансових рішень.

2. Формулювання фінансової політики підприємства по основним аспектам його майбутньої фінансової діяльності. На цьому етапі стратегічний вибір підприємства охоплює окремі напрями фінансової діяльності, визначаючи види і типи фінансової політики.

3. Формування портфеля можливих стратегічних фінансових альтернатив. На цьому етапі виходячи з конкретних параметрів моделі стратегічної фінансової позиції підприємства і з урахуванням сформульованої фінансової політики по окремим аспектам фінансової діяльності формується перелік усіх можливих способів досягнення різних стратегічних фінансових цілей.

4. Оцінка і відбір стратегічних фінансових альтернатив. В процесі оцінки окремих альтернатив найбільшу увагу має бути приділено використанню сучасних методів порівняльного фінансового аналізу.

5. Складання програми стратегічного фінансового розвитку підприємства. Така програма повинна відображати основні результати стратегічного фінансового вибору підприємства і забезпечувати їх синхронізацію за домінантними сферами і сегментів стратегічного фінансового розвитку, а також за термінами реалізації окремих взаємозалежних стратегічних рішень.

7.3 Оцінка розробленої фінансової стратегії

Оцінка розробленої фінансової стратегії здійснюється за такими основними параметрами:

- відповідність фінансовій політиці підприємства;
- узгодженість фінансової стратегії підприємства з його базовою корпоративною стратегією;
- узгодженість фінансової стратегії підприємства з передбачуваними змінами параметрів зовнішнього фінансового середовища;
- узгодженість фінансової стратегії підприємства з його внутрішнім потенціалом;

- внутрішня збалансованість параметрів фінансової стратегії;
- реалізованість фінансової стратегії;
- прийнятність рівня ризиків, пов'язаних із реалізацією фінансової стратегії;
- економічна ефективність реалізації фінансової стратегії;
- позаекономічна ефективність реалізації фінансової стратегії (зростання ділової репутації підприємства, підвищення рівня керованості фінансовою діяльністю його структурних підрозділів).

Для проведення оцінки та вибору оптимального варіанта існують спеціальні методи прийняття ефективних рішень (евристичні, формалізовані, специфічні). Вибір методів визначається знаннями, досвідом та інтуїцією фахівців, які приймають рішення про вибір. За результатами оцінки до розробленої фінансової стратегії вносяться необхідні корективи, після чого вона приймається до реалізації.

Показники ефективності повинні задовольняти наступним вимогам:

- адекватно відбивати умови контексту, у яких процес функціонує, тобто ці характеристики через відповідні методи мають бути пов'язані із загальною метою процесу, ключовими факторами та метриками ефективності тощо;
- бути кількісно вимірювані, тобто. для показника ефективності є можливість визначити одиницю виміру, базове значення, яке набуває ця характеристика в даний час, цільове значення, яке ця характеристика має набувати в майбутньому.

Аналогічно можна виділити критерії вибору та оцінки ефективності фінансових стратегій, згрупованих за іншими класифікаційними ознаками.

Викладена послідовність етапів процесу розробки фінансової стратегії підприємства може бути уточнена та деталізована з урахуванням особливостей фінансової діяльності підприємства та рівня стратегічного мислення його фінансових менеджерів.

Реалізацію фінансової стратегії слід вважати успішно завершеною, якщо досягнуто всіх основних стратегічних цілей фінансового розвитку підприємства при запланованих витрат за реалізацію стратегії.

Будь-яка стратегія у частині її реалізації завжди вимагає деякого бюджету ресурсів, а формування збалансованого, найефективнішого бюджету ресурсів управління є тим інструментом управління, який забезпечує мінімізацію витрат на формування та управління елементами стратегії та збільшує її ефективність. Таким чином, фінансова стратегія потребує системи бюджетування як елемент раціонального управління.

Бюджетування являє собою сукупність управлінських процесів, що забезпечують реалізацію фінансової стратегії, і включає розробку бюджету (включаючи оптимізацію, погодження та затвердження), контроль за його виконанням (оцінка відповідності планових та фактичних даних), аналіз причин відхилень фактичних даних від планових та формування керуючих впливів на фактори, інструменти чи механізми реалізації стратегії.

Метою створення системи бюджетування є управління економікою, фінансами та фінансовим станом підприємства шляхом координації діяльності всіх структурних підрозділів на досягненні єдиної, кількісно визначеної мети.

Система бюджетування є ефективним засобом планування та контролю доходів та витрат підприємства, а також забезпечення відповідності витрат доходам для запобігання дефіциту або відволіканню з обороту ресурсів, що забезпечують роботу підприємства та отримання прибутку.

Таким чином, фінансова стратегія визначається фінансовою політикою, виступає інструментом фінансового менеджменту та передбачає досягнення цілей, що гарантують ефективний цільовий стан з погляду фінансового стану підприємства.

Контрольні запитання за темою 7

1. Дайте визначення організаційного забезпечення процесу управління фінансами.

2. Наведіть принципи організаційної системи управління фінансами на підприємстві.
3. Дайте визначення інформаційного забезпечення процесу управління фінансами.
4. Надайте класифікацію стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства.
5. Опишіть етапи формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства.
6. Опишіть етапи прийняття стратегічних фінансових рішень.
7. Наведіть параметри оцінки розробленої фінансової стратегії підприємства.
8. Наведіть існуючі спеціальні методи прийняття ефективних рішень при проведенні оцінки ефективності фінансової стратегії.
9. Які вимоги висуваються до показників ефективності фінансової стратегії підприємства?

ТЕМА 8 ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРУ РИЗИКУ ПРИ ФОРМУВАННІ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ. АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ

Питання до теоретичної підготовки

- 8.1 Загальні основи управління фінансовими ризиками.
- 8.2 Методичний інструментарій врахування фактору ризику у фінансових операціях та механізми нейтралізації фінансових ризиків.
- 8.3 Економічна сутність та класифікація фінансових криз підприємств.
- 8.4 Діагностика фінансової кризи підприємств.
- 8.5 Система внутрішніх та зовнішніх та внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства.

8.1 Загальні основи управління фінансовими ризиками

Кожне підприємство в умовах ринку вступає в систему фінансових відносин з різними суб'єктами: державними органами при сплаті податків, зборів і інших обов'язкових платежів, установами фінансової інфраструктури, з іншими господарськими суб'єктами, засновниками, акціонерами, персоналом та ін. Складність і невизначенність системи фінансових відносин в умовах ринку обумовлює імовірність різного роду фінансових ризиків для підприємства.

Прогнозування, обґрунтована оцінка фінансових ризиків, визначення шляхів їх мінімізації в умовах кризової економіки є одним з основних напрямків досягнення сталого фінансового стану підприємства. Вміння своєчасно виявити й оцінити фактори ризику має також важливе значення при оцінці його ринкової вартості, прийнятті управлінських рішень, пов'язаних із залученням додаткових зовнішніх джерел фінансування, заключенням договорів, пов'язаних з придбанням нерухомості, здійсненням великих інвестиційних проектів і т.д. Окрім того, володіння методиками виявлення, оцінки фінансових ризиків, методами управління ними, має велике профілактичне значення і з точки зору зберігання фінансової незалежності підприємства, недопущення його банкрутства, попередження різного роду фінансових шахрайств при заключенні

угод, наданні кредитів, забезпеченні гарантійних зобов'язань, а також запобіганні непередбачених витрат.

Під *фінансовими ризиками* розуміється імовірність непередбачених фінансових збитків (зниження прибутку, доходів, втрати капіталу і т.п.) в ситуації невизначеності умов фінансової діяльності підприємства.

Види фінансових ризиків достатньо різноманітні. До числа основних з них відносяться:

1. *Ризик зниження фінансової стійкості.* Цей ризик обумовлюється недосконалою структурою капіталу, тобто надмірною часткою позикових коштів. У складі фінансових ризиків за ступенем небезпеки цей вид ризику відіграє головну роль.

2. *Ризик неплатоспроможності.* Причиною виникнення цього виду ризику є низька ліквідність активів підприємства. За своїми фінансовими наслідками цей вид ризику також відноситься до числа найбільш небезпечних.

3. *Інвестиційний ризик.* Він відображає можливість виникнення непередбачених фінансових витрат у процесі інвестиційної діяльності підприємства. У відповідності з видами цієї діяльності розподіляються й види інвестиційного ризику: ризик реального інвестування; ризик фінансового інвестування (портфельний ризик); ризик інноваційного інвестування.

4. *Інфляційний ризик.* В умовах високих темпів інфляції він відокремлюється у самостійний вид фінансових ризиків. Цей вид ризику характеризується можливістю знецінення реальної вартості капіталу (у формі грошових активів), а також очікуваних доходів і прибутку підприємства у зв'язку із зростанням інфляції.

У сучасних умовах цей вид ризику носить постійний характер і супроводжує практично всі фінансові операції підприємства.

5. *Відсотковий ризик.* Він полягає у непередбаченій зміні відсоткової ставки на фінансовому ринку (як депозитної, так і кредитної). Причиною виникнення цього виду фінансового ризику (якщо відкинути розглянуту раніше інфляційну складову) є зміна кон'юнктури фінансового ринку під впливом

державного регулювання, зростання пропозиції вільних грошових ресурсів та інші фактори. Негативні фінансові наслідки цього виду ризику виявляються в емісійній діяльності підприємства (при емісії як акцій, так і облігацій), в його дивідендній політиці, у короткострокових фінансових вкладеннях і декотрих інших фінансових операціях.

6. *Валютний ризик.* Цей вид ризику, притаманний фінансовим операціям, які супроводжують зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Він має два основних аспекти: по-перше, це ризик вибору виду валюти (наприклад, якщо одна з обраних для фінансових операцій твердих валют починає втрачати свою реальну вартість у зв'язку з посиленням інфляційних процесів у своїй країні) і, по-друге, ризик коливань курсу валюти, що спричиняє фінансові втрати при експортно-імпортних операціях (при зниженні курсу валюти ці втрати несуть експортери, а при його підвищенні – імпортери продукції).

7. *Депозитний ризик.* Цей ризик відображає можливість неповернення депозитних вкладів (непогашення депозитних сертифікатів). Він зустрічається відносно рідко і пов'язаний з неправильною оцінкою та невдалим вибором банку для здійснення депозитних операцій підприємства.

8. *Кредитний ризик.* Хоча цей вид ризику вважається традиційно банківським, у фінансовій діяльності підприємств він також має місце при наданні їм комерційного або споживчого кредиту (з відносною часткою умовності до цього виду може бути віднесений і звичайний ризик неплатежів за поставлену продукцію, а також ризик неповернення підприємству авансових платежів за неї).

9. *Податковий ризик.* У сучасних умовах він доволі розповсюджений і дає суттєвий негативний вплив на результати фінансової діяльності підприємства. Цей вид фінансового ризику має ряд аспектів: ризик введення нових видів податкових платежів; ризик збільшення ставок діючих податкових платежів; ризик зміни умов і строків сплати податкових платежів; ризик відміни податкових пільг.

10. *Інші види ризику.* Група інших фінансових ризиків доволі велика. До них відносяться ризик несвоєчасного здійснення розрахунково-касових операцій (пов'язаний з невдалим вибором обслуговуючого комерційного банку); ризик підробки фінансової звітності; ризик розкрадання окремих видів активів; емісійний ризик та інші.

Систематичний (або ринковий) ризик характерний для всіх учасників фінансової діяльності та видів фінансових операцій. Він виникає при зміні окремих стадій економічного розвитку країни, зміні кон'юнктури фінансового ринку та в ряді інших аналогічних випадків, на котрі підприємство в процесі своєї фінансової діяльності впливати не може. До цієї групи ризиків можуть бути віднесені інфляційний ризик, відсотковий ризик, валютний ризик (при зміні макроекономічних умов інвестування).

Несистематичний (або специфічний) ризик властивий окремим напрямкам фінансової діяльності та характеру фінансових операцій конкретного підприємства. Він може бути пов'язаний з некваліфікованим фінансовим менеджментом, неефективною структурою активів і капіталу, надмірною прихильністю до ризикових («агресивних») фінансових операцій з високою нормою прибутку, недооцінкою господарських партнерів і іншими аналогічними факторами, негативні наслідки яких у значній мірі можна запобігти за рахунок ефективного управління фінансовими ризиками.

Фінансові ризики виникають в наслідок дії багатьох факторів. Вони можуть бути обумовлені недоліками в організації фінансової діяльності підприємства, проведенням необґрунтованої фінансової стратегії, високими темпами інфляції, необов'язковістю та нечіткістю дій господарських партнерів підприємства і т.д.

8.2 Методичний інструментарій врахування фактору ризику у фінансових операціях та механізми нейтралізації фінансових ризиків

Фінансовий ризик за своєю природою передбачає невизначенність, тому його оцінка не може бути ідеальною. Будь який метод оцінки ризику, хоч і

спрямований на максимальне наближення до реального результату, не дає можливості сповна запобігти помилок.

Розрізняють кількісну та якісну оцінку фінансового ризику. Якісна оцінка може бути порівняно простою, її головна задача – визначити можливі види фінансового ризику, а також фактори, що впливають на його рівень при здійсненні різних операцій.

Якщо походити з того, що фінансовий ризик – імовірність втрати прибутку, то в цьому випадку критерієм оцінки ризику є імовірність того, що одержаний фінансовий результат виявиться меншим від намічуваного значення:

$$R = P(D_{tr} - D) , \quad (8.1)$$

де R – критерій оцінки ризику;

P – імовірність;

D_{tr} – заплановане значення фінансового результату;

D – одержаний фінансовий результат.

Однак, цей метод дозволяє оцінити рівень ризику тільки після одержання певного фінансового результату, тоді як дуже часто необхідна оцінка ризику на етапі прийняття рішення.

Деякі автори пропонують в якості критерію оцінки ризику абсолютну величину, яка визначається як добуток очікуваного збитку на імовірність того, що цей збиток відбудеться:

$$R = Z * P(Z) \quad (8.2)$$

де R – ступінь ризику;

Z – очікуваний збиток;

$P(Z)$ – імовірність збитку.

Не дивлячись на відносну простість цієї формули, розрахунок рівня фінансового ризику являє собою доволі складний процес. Найбільшу складність у подібних розрахунках являє собою оцінка імовірності виникнення окремих фінансових ризиків.

Серед методів оцінки імовірності виникнення фінансових ризиків відокремлюються такі:

- експертний;
- аналоговий;
- економіко-математичні;
- розрахунково-аналітичні;
- рейтинговий та ін.

Історично першим з'явився *метод експертної оцінки ризику*. Його суттєва перевага перед іншими методами полягає в тому, що експертна оцінка може використовуватись в умовах дефіциту і навіть відсутності інформації.

Цей метод базується на опитуванні кваліфікованих спеціалістів (страхових, податкових, фінансових, інвестиційних менеджерів відповідних спеціалізованих фірм) з наступною статистично-математичною обробкою результатів цього опитування.

Сутність методу полягає в тому, що кожному експерту, який працює окремо, надається перелік можливих фінансових ризиків, пов'язаних з прийняттям того чи іншого рішення або здійсненням певного проекту, і пропонується оцінити імовірність їх надходження, базуючись, наприклад, на наступній системі оцінок:

- 0 – несуттєвий ризик;
- 25 – ризикова ситуація, імовірніше за все, не настане;
- 50 – про можливість ризикової ситуації неможна сказати нічого певного;
- 75 – ризикова ситуація, імовірніше за все, настане;
- 100 – ризикова ситуація настане напевно.

В подальшому оцінки експертів підлягають аналізу на їх суперечність і повинні задовільнювати таким вимогам: максимально припустима різниця між оцінками двох експертів з будь-якого виду ризику не повинна перевищувати 50, що дозволяє усувати неприпустимі відмінності в оцінках експертами імовірності виникнення окремого ризику:

$$\max |a_i - b_i| \leq 50, \quad (8.3)$$

де a, b – вектори оцінок кожного з двох експертів. При трьох експертах повинно бути зроблено три оцінки для попарного порівняння погляду першого та другого експертів, першого й третього, другого та третього;

i – вид оцінюваного ризику.

Різновидом експертного методу оцінки ризику є метод Дельфі. Він характерний анонімністю та керованим зворотним зв'язком. Анонімність членів комісії забезпечується шляхом фізичного обособлення, що не дає їм можливості обговорювати відповіді на поставлені питання. Мета такого розподілу – уникнути «пасток» групового прийняття рішення, уникнути домінування думки лідера.

Аналогові методи оцінки дозволяють визначити рівень фінансового ризику по окремих операціях на основі порівняння з аналогічними вже багаторазово здійсненими операціями. При цьому для порівняння може бути використаний як власний, так і зовнішній досвід проведення аналогічних фінансових операцій. Найбільшого розповсюдження ці методи одержали при оцінці інвестиційного та кредитного ризиків підприємств.

Економіко-статистичні методи оцінки дозволяють одержати найбільш точну кількісну уяву про рівень фінансових ризиків і є найбільш часто уживаними на практиці. Однак, ці методи можуть бути використані тільки за наявності достатньо великої статистичної інформації.

До складу методів оцінки цієї групи входять розрахунки середньоквадратичного відхилення, коефіцієнта варіації та β -коефіцієнта. На основі цих методів ризику оцінюються по кожній фінансовій операції, реальному інвестиційному проекту, який розглядається, фінансовому інструменту та т.п. Найбільш розповсюджені ці методи при оцінці інвестиційних ризиків.

Середньоквадратичне відхилення є досить розповсюдженим показником оцінки рівня фінансових ризиків. Розрахунок цього показника дозволяє врахувати коливання очікуваних прибутків за умови здійснення різних фінансових операцій.

Чисельне значення цього коливання характеризує показник середньоквадратичного відхилення (δ), який розраховується за формулою:

$$\delta = \sqrt{\sum_{t=1}^n [\varepsilon - \varepsilon_R]^2 \cdot P_i}, \quad (8.4)$$

де t – число періодів;

n – число спостережень;

ε – розрахунковий прибуток за проектом (угодою) при різних значеннях кон'юнктури;

ε_R – середній очікуваний прибуток за проектом (угодою);

P_i – значення імовірності, яке відповідає розрахунковому прибутку.

Чим більша величина стандартного відхилення, тим більший розкид можливого результату, а відповідно, й вищий підприємницький ризик даної угоди.

У випадку, коли необхідно порівняти два варіанти угоди з різними результатами та різним ризиком, доцільне використання *коефіцієнту варіації*. Даний показник дає характеристику розміру ризику на одиницю очікуваного результату та розраховується за формулою:

$$\gamma = \frac{\delta}{\varepsilon_R}, \quad (8.5)$$

де γ – коефіцієнт варіації.

Завдяки порівнянню коефіцієнтів варіації двох проектів (угод) обирається проект (угода) з меншим коефіцієнтом варіації.

β-коефіцієнт (бета-коефіцієнт або «бета») дозволяє оцінити ризик індивідуальної фінансової операції по відношенню до рівня ризику фінансового ринка в цілому. Цей показник використовується в основному для аналізу ризикованості вкладень в окремі цінні папери (у порівнянні із систематичним ризиком усього фондового ринку).

Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$\beta = \frac{P\delta_u}{\delta_\phi}, \quad (8.6)$$

де β – значення бета-коефіцієнту;

P – кореляція між прибутком від індивідуального виду цінних паперів і середнім рівнем прибутковості фондових інструментів у цілому;

δ_u – середньоквадратичне відхилення прибутковості по індивідуальному виду цінних паперів;

δ_ϕ – середньоквадратичне відхилення прибутковості по фондовому ринку в цілому.

Рівень ризику окремих цінних паперів визначається на основі наступних значень β -коефіцієнта:

Значення β -коефіцієнта	Рівень ризику цінного паперу
$\beta = 1$	Середній
$\beta > 1$	Високий
$\beta < 1$	Низький

Таким чином, разом із зростанням значень β -коефіцієнту підвищується й рівень систематичного ризику.

Розрахунково-аналітичні методи оцінки також дозволяють одержати відносно точну кількісну уяву про рівень фінансових ризиків. Вони широко використовуються у практиці і ґрунтуються, як правило, на внутрішній інформаційній базі самого підприємства.

Рейтинговий метод оцінки фінансових ризиків дозволяє в значній мірі врахувати індивідуальність кожної конкретної ситуації. Він опирається на можливість підбору фінансових коефіцієнтів, виходячи з мети аналізу. Система рейтингової оцінки включає такі елементи: комплекс фінансових коефіцієнтів, шкалу ваги цих коефіцієнтів (якщо в цьому є необхідність), шкалу оцінки значень одержаних показників; формули розрахунку кінцевого рейтингу.

Механізми нейтралізації фінансових ризиків

Система механізмів нейтралізації фінансових ризиків передбачає використання наступних основних методів:

1. Запобігання ризику. Цей напрямок нейтралізації фінансових ризиків є найбільш радикальним. Він полягає в розробленні таких заходів внутрішнього характеру, які повністю виключають конкретний вид фінансового ризику. До числа основних із таких заходів відносяться:

- відмова від здійснення фінансових операцій, рівень ризику за якими занадто високий;

- відмова від використання в більших обсягах позикового капіталу;

- відмова від надмірного використання оборотних активів у низьколіквідних формах;

- відмова від використання тимчасово вільних грошових активів у короткострокових фінансових вкладеннях.

2. Лімітування концентрації ризику. Механізм лімітування концентрації фінансових ризиків використовується звичайно за тими видами, які виходять за межі припустимого рівня, тобто за фінансовими операціями, здійснюваними у зоні критичного або катастрофічного ризику. Таке лімітування реалізується шляхом встановлення на підприємстві відповідних внутрішніх фінансових нормативів у процесі розроблення політики здійснення різних аспектів фінансової діяльності.

3. Хеджування. Цей термін використовується у фінансовому менеджменті в широкому та вузькому прикладному значенні. У широкому тлумаченні термін «хеджування» характеризує процес використання будь-яких механізмів зменшення ризику можливих фінансових витрат – як внутрішніх (здійснюваних самим підприємством), так і зовнішніх (передачу ризиків іншим господарюючим суб'єктам – страховикам). У вузькому прикладному значенні цей термін характеризує внутрішній механізм нейтралізації фінансових ризиків, заснований на використанні відповідних видів фінансових інструментів.

4. *Диверсифікація*. Механізм диверсифікації використовують насамперед для нейтралізації негативних фінансових наслідків несистематичних (специфічних) видів ризиків. У першу чергу він дозволяє мінімізувати портфельні ризики. Принцип дії механізму диверсифікації заснований на поділі ризиків, що перешкоджає їх концентрації.

5. *Розподіл ризиків*. Механізм цього напрямку нейтралізації фінансових ризиків заснований на частковому їх трансферті (передачі) партнерам по окремих фінансових операцій. При цьому господарським партнерам передається та частина фінансових ризиків підприємства, за якою вони мають більше можливостей нейтралізації їх негативних наслідків і мають у своєму розпорядженні більш ефективні способи внутрішнього страхового захисту.

6. *Самострахування (внутрішнє страхування)*. Механізм цього напрямку нейтралізації фінансових ризиків заснований на резервуванні підприємством частини фінансових ресурсів, що дозволяє переборювати негативні фінансові наслідки з тих фінансових операцій, щодо яких ці ризики не пов'язані з діями контрагентів.

7. *Страхування*. Перше, із чим стикається керівник підприємства в процесі управління діяльністю своєї фірми, – визначення тих ризиків, які мають потребу в страховому захисті. Як правило, найпоширеніші види страхування в середовищі бізнесу – страхування майна фірми, страхування відповідальності керівників і співробітників, страхування співробітників від нещасного випадку на виробництві та різноманітне страхування кредитних ризиків.

8.3 Економічна сутність та класифікація фінансових криз підприємств

Банкрутство підприємств – це нове явище в сучасній українській економіці, яке, на жаль, з кожним роком стає більш розповсюдженим. Воно спричиняється як зовнішніми факторами (загальна економічна ситуація в країні, інфляція, взаємні неплатежі, цінові фактори, зміни у податковій системі, зростання банківських відсоткових ставок та ін.), так і внутрішніми факторами (неконкурентоспроможність продукції, помилки керівництва, низький рівень

кваліфікації персоналу, неефективна фінансова та інвестиційна політика та ін.).

З позицій фінансового менеджменту *банкрутство* характеризує реалізацію катастрофічних ризиків підприємства в процесі його фінансової діяльності, внаслідок якої воно нездатне задовольнити у встановлені терміни пред'явлені з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом.

Під *банкрутством* розуміється пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі неспроможність юридичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності – задовольнити у встановлений для цього термін вимоги з боку кредиторів і виконати зобов'язання перед бюджетом.

Хоча банкрутство підприємства є юридичним фактом (тільки арбітражний суд може визнати факт банкрутства підприємства), в його основі лежать переважно фінансові причини. До основних з цих причин відносяться:

1. Серйозне порушення фінансової стійкості підприємства, що перешкоджає нормальному здійсненню його господарчої діяльності. Реалізація цього катастрофічного ризику характеризується перевищенням фінансових зобов'язань підприємства над його активами. Такий фінансовий стан підприємства відбивається показником «чиста негативна вартість» (або «чиста вартість дефіциту»), який визначається за формулою:

$$Ч_{ос} = ЗК - А, \quad (8.7)$$

де $Ч_{ос}$ – сума чистого негативної вартості підприємства;

$ЗК$ – сума позикового капіталу, використовуваного підприємством (його фінансових зобов'язань);

$А$ – сума активів підприємства (що не включає відбівну в їх складі за балансом суму збитку минулих років і звітного періоду).

2. Істотна незбалансованість у рамках відносно тривалого періоду обсягів його грошових потоків. Реалізація цього катастрофічного ризику характеризується тривалістю перевищення обсягу негативного грошового потоку над позитивним і відсутністю перспектив перелому цієї негативної тенденції.

3.Тривалість неплатоспроможності підприємства, викликана низькою ліквідністю його активів. Реалізація цього катастрофічного ризику характеризується значним перевищенням невідкладних фінансових зобов'язань підприємства над сумою залишку його грошових коштів та активів у високоліквідній формі, яке носить хронічний характер.

З позицій фінансового менеджменту можливе наступ банкрутства являє собою кризовий стан підприємства, при якому воно не може здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності. Подолання такого кризового стану, що діагностується як «загроза банкрутства», вимагає розробки та здійснення спеціальних методів фінансового управління підприємством (рис. 8.1).



Рисунок 8.1 – Система банкрутства та підтримки неспроможного підприємства

В умовах кризового економічного стану кожне підприємство може опинитися банкрутом з причини дії зовнішніх факторів, впливати на котрі не має можливості, а також стати жертвою «стороннього» банкрутства. Тому дуже

важливо для підприємств оволодіти методами своєчасного виявлення ознак погіршення власного фінансового стану та розпізнавання ненадійних партнерів.

8.4 Діагностика фінансової кризи підприємств

Ринкова економіка виробила велику систему фінансових методів попередньої діагностики і можливого захисту підприємства від банкрутства, яка отримала назву «Система антикризового фінансового управління». Ця система базується на певних принципах, до числа основних з яких відносяться.

У світовій практиці вже накопичено достатній досвід інтегральної оцінки фінансового стану підприємств. Для цих цілей кожному первинному фінансовому показнику надається певний ваговий коефіцієнт. В якості мінімального критерію стійкості фінансового стану підприємства, як правило, використовується імовірність банкрутства.

Самою простою моделлю прогнозування банкрутства є двофакторна модель:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 K_{\text{покp}} + 0,0579 \cdot \frac{\text{БЗ}}{\Sigma A}, \quad (8.8)$$

де $K_{\text{покp}}$ – коефіцієнт покриття;

БЗ – боргові зобов'язання;

ΣA – сукупні активи.

Якщо Z виявляється меншим за нуль, то висока (> 50 %) імовірність того, що підприємство залишається платоспроможним, якщо Z – більший нуля, то найбільш імовірно, що підприємству загрожує банкрутство.

Більш точні результати по прогнозуванню фінансового стану підприємства дає широко відома модель, що носить назву Z – рахунок Альтмана.

У декілька модифікованому виді вона виглядає таким чином:

$$Z - \text{рахунок} = \left(\frac{\text{OK}}{A} \times 1,2\right) + \left(\frac{\text{НРП}}{A} \times 1,4\right) + \left(\frac{\text{РР}}{A} \times 3,3\right) + \left(\frac{\text{СК}}{\text{ПК}} \times 0,6\right) + \frac{\text{ВР}}{A} \times 1, \quad (8.9)$$

де ОК – оборотний капітал;

НРП – сума нерозподіленого прибутку, резервів, фондів спеціального призначення та цільового фінансування;

РР – результат від реалізації;

СК – статутний капітал;

ПК – позиковий капітал;

ВР – виручка від реалізації.

З урахуванням одержаних результатів імовірність банкрутства оцінюється таким чином:

Z-рахунок	Імовірність банкрутства
1,8 і менше	дуже висока
від 1,81 до 2,7	висока
від 2,8 до 2,9	можлива
3,0 та вище	дуже низька

Альтманом також розроблена ще більш точна, семифакторна модель, яка дозволяє прогнозувати банкрутство на перспективу до 5 років з точністю до 70 %. У моделі в якості перемінних застосовуються такі показники:

- 1) рентабельність активів;
- 2) зміна (динаміка) прибутку;
- 3) коефіцієнт покриття відсотків по кредитах;
- 4) кумулятивна прибутковість;
- 5) коефіцієнт ліквідності;
- 6) коефіцієнт автономії;
- 7) сукупна вартість активів.

Одним з варіантів інтегрального підходу до оцінки фінансового стану підприємства, є метод Credit – men, розроблений у Франції Ж. Депаляном, який вважав, що фінансова ситуація підприємства достатньо повно може бути охарактеризована за допомогою п'яти наступних показників:

1. Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$):

$$K_{шл} = \frac{\text{Дебіторська заборгованість} + \text{Грошові кошти}}{\text{Короткострокова кредиторська заборгованість}}; \quad (8.10)$$

2. Коефіцієнт кредитоспроможності (Загальної заборгованості $K_{кр/сп}$)

$$K_{кр/сп} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Кредиторська заборгованість}}; \quad (8.11)$$

Кредиторська заборгованість – довго-, середньо- та короткострокова кредиторська заборгованість

3. Коефіцієнт іммобілізації власного капіталу ($K_{ім}$):

$$K_{ім} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Залишкова вартість необоротних активів}}; \quad (8.12)$$

4. Коефіцієнт обіговості запасів ($K_{об.з}$):

$$K_{об.з} = \frac{\text{Собівартість продажу}}{\text{Середній запас}}; \quad (8.13)$$

5. Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості ($K_{об.дз}$):

$$K_{об.дз} = \frac{\text{Обсяг продажу (виручка) до оподаткування}}{\text{Клієнти+Векселя до одержання+Враховані векселя}}. \quad (8.14)$$

Для кожного показника визначають нормативну величину, тобто типовий коефіцієнт, який порівнюють з показником підприємства, що досліджується. Потім, для цілей узагальненої оцінки фінансового стану підприємства використовується наступне рівняння:

$$N = 25R_1 + 25R_2 + 10R_3 + 20R_4 + 20R_5, \quad (8.15)$$

де R_i – розраховується таким чином:

$$R = \frac{\text{Показник підприємства, що вивчається}}{\text{Нормативний показник}}. \quad (8.16)$$

Коефіцієнти порівняння (25, 25, 10, 20, 20) відображають питому вагу відносного впливу кожного показника на фінансовий стан підприємства.

Якщо N дорівнює 100, фінансова ситуація підприємства розглядається як нормальна; якщо N вище 100, ситуація розглядається як досить сприятлива; якщо N нижче 100, вона викликає неспокій тому, що свідчить про потенційну загрозу банкрутства.

Окрім того, достатньо розповсюдженими у світовій практиці є моделі прогнозування платоспроможності Конана та Гальдера, побудовані по результатах дослідження господарсько-фінансової діяльності 95 малих і середніх промислових підприємств:

$$Z = -0,16X_1 - 0,22X_2 + 0,87X_3 + 0,10X_4 - 0,24X_5, \quad (8.17)$$

де X_1 – дебіторська заборгованість + грошові кошти;

X_2 – власний капітал / підсумок пасиву;

X_3 – фінансові витрати / обсяг продажу (після оподаткування);

X_4 – витрати на персонал / добавлена вартість (після оподаткування);

X_5 – валовий прибуток / залучений капітал.

Імовірність затримки платежів для різних значень показника Z визначається за допомогою наступної шкали:

Значення Z	+0,210	+0,048	+0,002	-0,026	-0,068	-0,087	-0,107	-1,131	-0,164
Імовірність затримки платежів, %	100	90	80	70	50	40	30	20	10

8.5 Система внутрішніх та зовнішніх та внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають її визначені внутрішні механізми, що у практиці фінансового менеджменту прийнято підрозділяти на оперативний, тактичний і стратегічний.

Оперативний механізм фінансової стабілізації, заснований на принципі «відсікання зайвого», являє собою захисну реакцію підприємства на несприятливий фінансовий розвиток і позбавлений будь-яких наступальних управлінських рішень.

Тактичний механізм фінансової стабілізації, використовуючи окремі захисні заходи, у переважному виді являє собою наступальну тактику, спрямовану на перелом несприятливих тенденцій фінансового розвитку і вихід на рубіж фінансової рівноваги підприємства.

Стратегічний механізм фінансової стабілізації являє собою винятково наступальну стратегію фінансового розвитку, що забезпечує оптимізацію необхідних фінансових параметрів, підлеглу цілям прискорення всього економічного росту підприємства.

У кожному окремому випадку банкрутство й ліквідація підприємства невід'ємно пов'язані з рядом негативних наслідків для власників підприємства, його контрагентів (клієнтів, споживачів, постачальників тощо), трудового колективу, менеджерів, держави тощо.

У сучасному розумінні криза є однією із стадій історичного розвитку підприємства, подолання якої дає можливість забезпечити подальший розвиток підприємства.

Кризові явища в процесі функціонування підприємства є результатом загострення до критичного рівня внутрішніх суперечностей негативної динаміки кількісних та якісних показників діяльності підприємства, що зумовлює поступову втрату його життєздатності.

Функціональне та організаційне регулювання та запобігання банкрутству можна здійснювати на всіх рівнях управління. На рівні суб'єктів економіки (юридичні особи) регулювання може бути визначене як корпоративне. З огляду управління на цьому рівні слід враховувати, що власниками тут можуть бути як держава, так і приватні особи. Залежно від цього істотно змінюється можливості держави щодо безпосереднього управління та запобігання банкрутству належних їй суб'єктів господарювання чи регулятивного впливу на запобігання банкрутству суб'єктів недержавної власності в межах чинного законодавства.

У контексті пропозиції щодо вдосконалення елементів механізму державного регулювання та запобігання банкрутству можна вирішувати проблему на рівні державних органів управління різного рівня. Регулювання та запобігання банкрутству може бути здійснене на мікро- і макрорівні. З огляду на управління на макрорівні державні органи можуть брати участь у безпосередньому управлінні тільки об'єктами державної та змішаної власності.

У багатьох випадках це правило все частіше реалізується через нові інститути управління (довірче управління, фінансовий лізинг, оренда тощо).

Фактори, які можуть зумовити фінансову кризу на підприємстві, прийнято поділяти на зовнішні, або екзогенні (які не залежать від діяльності підприємства), та внутрішні, або ендогенні (що залежать від підприємства).

Головними екзогенними факторами фінансової кризи на підприємстві можуть виступати наступні:

- спад кон'юнктури в економіці в цілому;
- значний рівень інфляції;
- нестабільність господарського та податкового законодавства;
- нестабільність фінансового та валютного ринків;
- посилення конкуренції в галузі;
- криза окремої галузі;
- посилення монополізму на ринку;
- дискримінація підприємства органами влади та управління;
- політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах підприємств-постачальників сировини (споживачів продукції).

Головні ендогенні фактори фінансової кризи:

- брак чітко визначеної стратегії розвитку підприємства;
- дефіцити в організаційній структурі;
- низький рівень менеджменту;
- низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції;
- незадовільне використання виробничих ресурсів;
- непродуктивне утримання зайвих робочих місць.

Оцінювання фінансової стійкості підприємства має на меті об'єктивний аналіз величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення на цій основі міри його фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності.

Повна фінансова стабілізація досягається тільки тоді, коли підприємство забезпечило тривалу фінансову рівновагу в процесі свого майбутнього економічного розвитку, тобто створило передумови стабільного зниження вартості використовуваного капіталу і постійного росту своєї ринкової вартості.

Контрольні запитання за темою 8

1. Що розуміється під фінансовими ризиками?
2. Назвіть види фінансових ризиків.
3. У чому полягає різниця між систематичним і несистематичним ризиком?
4. Охарактеризуйте фактори прямого і непрямого впливу на рівень фінансових ризиків.
5. Проаналізуйте методи оцінки фінансових ризиків, визначте їх переваги і недоліки.
6. У чому полягає процес управління ризиками?
7. За допомогою яких методів знижуються фінансові ризики?
8. Назвіть основні заходи, що забезпечують мінімізацію ризиків.
9. Визначте основні напрямки внутрішнього страхування фінансових ризиків.
10. Розкрийте сутність поняття «банкрутство». Назвіть учасників системи банкрутства.
11. Охарактеризуйте складові системи банкрутства і підтримки неспроможного підприємства.
12. У чому полягає головна мета діагностики банкрутства?
13. Проаналізуйте формалізовані і неформалізовані критерії, що дозволяють діагностувати фінансову неспроможність підприємства.
14. Які переваги мають інтегральні методи оцінки фінансового стану підприємств?
15. Назвіть основні види тактики управління кризовими ситуаціями підприємства.
16. Охарактеризуйте сутність стратегії розвитку або росту підприємства.
17. Що являє собою санація підприємства? Назвіть її форми.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баканів М. І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. [Текст] / М. І. Баканів. – Київ : Кондор, 2009 . – 296 с.
2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : Учебный курс. – Київ : Ника-Центр, Эльг, 2001. – 528 с.
3. Бондарчук М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством (з перекладом тем англійською мовою) : навч. посіб. / М. К. Бондарчук, І. В. Алексєєв. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 268 с.
4. Брігхем С. Г. Основи фінансового менеджменту: Пер. з англ. – Київ : Молодь. – 1997. – 1000 с.
5. Піхоцька О. М. Бюджетна система : навч. посіб. / О. М. Піхоцька, Л. Є. Фурдичко, Н. Г. Синютка. – Львів : ТНЕУ, 2019. – 328 с.
6. Васьківська К. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / К. В. Васьківська, О. А. Сич. – Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. – 236 с.
7. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / С. В. Гушко, А. В. Шайкан, Н. П. Шайкан, О. А. Гушко. – Вид. 2-е, перероб. і допов. – Кривий Ріг : Чернявський Д. О., 2011. – 174 с.
8. Дема Д. І. Фінансовий менеджмент : підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова. – Житомир, 2018. – 320 с.
9. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – Чернігів : ЧДІЕУ, 2011. – 456 с.
10. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посіб. / М. Я. Коробов. – Київ : Знання, КОО, 2012. – 240 с.
11. Фінанси підприємств : підручник / О. Б. Курило, Л. П. Бондаренко, О. И Вівчар, О. М. Чубка. – Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. – 340 с.
12. Пазинич В. І. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / В. І. Пазинич. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 408 с.

13. Партин Г. О. Фінансовий менеджмент : підручник / Г. О. Партин, Н. Є. Селюченко. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 388 с.
14. Партин Г. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / Г. О. Партин, Р. І. Задерецька. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 232 с.
15. Пересада А. А. Фінансові інвестиції : підручник / А. А. Пересада, Ю. М. Коваленко ; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – Київ : КНЕУ, 2006. – 728 с.
16. Посилкіна О. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. для студентів спеціальності «Економіка підприємства» / О. В. Посилкіна, М. І. Сидоренко, Г. Х. Понтелеєв. – Харків : Вид-во НФаУ, 2005. – 207 с.
17. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва : навч. посіб. / [І. С. Скоропад та ін.]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. – 344 с.
18. Маркович І. Б. Стратегічне управління фінансами у запитаннях і відповідях : навч.- метод. посіб. / І. Б. Маркович. – Тернопіль : Прінт-офіс, 2014. – 205 с.
19. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – Київ : КНЕУ, 2003. – 554 с.
20. Філіна Г. І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. / Г. І. Філана. – [2-ге вид., перероб. та допов.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 320 с.
21. Фінанси підприємств : навч. посіб. / За ред. д-р екон. наук, проф. Г. Г. Кірейцева. – Київ : ЦУЛ, 2002. – 268 с.
22. Фінанси підприємств : підручник / О. Б. Курило, Л. П. Бондаренко, О. І. Вівчар, О. М. Чубка. – Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. – 340 с.
23. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання [Електрон. ресурс] : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / О. О. Терещенко, Я. І. Невмержицький, А. П. Куліш та ін.; за заг. ред. О. О. Терещенка. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2006. – 312 с. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/21925/>, вільний (дата звернення: 29.04.2024). – Назва з екрана.

24. Фінансова санація і антикризове управління підприємством (з перекладом тем англійською мовою) : навч. посіб. / М. К. Бондарчук, І. В. Алексєєв. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 268 с.
25. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / За ред. проф. Г. Г. Кірейцева. – Київ : ЦУЛ, 2002. – 496 с.
26. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / За ред. проф. Г. Г. Кірейцева. – Київ : ЦУЛ, 2010. – 240 с.
27. Фінансовий менеджмент : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / [А. М. Поддєрьогін, Л. Д. Буряк, Н. Ю. Калач та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2014. – 294 с.
28. Фінансовий менеджмент [Електрон. ресурс] : підручник / [Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Житомир : ЖНАЕУ, 2018. – 320 с. – Режим доступу: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/9657/3/Finansoviy_menedzment_2018_320.pdf, вільний (дата звернення: 29.04.2024). – Назва з екрана.
29. Фінансовий менеджмент : підручник / [Петро Бечко та ін.]. – Київ : центр навчальної літератури, 2019. – 496 с.
30. Фінансовий менеджмент : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / [А. М. Поддєрьогін, Л. Д. Буряк, Н. Ю. Калач та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2001. – 294 с.
31. Партин Г. О. Фінансовий менеджмент [Електрон. ресурс] : підручник / Г. О. Партин, Н. Є. Селюченко. – Електрон. текст. дані. – Львів : Видавництво Львівської політехніки 2018. – 388 с. – Режим доступу: <https://finance.lviv.ua/pidruchnyky-ta-navchalni-posibnyky/>, вільний (дата звернення: 29.04.2024). – Назва з екрана.
32. Фінансовий менеджмент : підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – Київ : КНЕУ, 2014. – 536 с.

33. Коць О. О. Фінансово-економічна діяльність : навч. посіб. / О. О. Коць, П. Г. Ільчук. – Львів : Видавець ПП Сорока Т. Б., 2016. – 134 с.
34. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник / В. М. Шелудько. – Київ : Знання, 2013. – 375 с.
35. Ярошевич Н. Б. Фінанси : навч. посіб. / Н. Б. Ярошевич, І. Ю. Кондрат, М. В. Ливдар. – Львів : Видавництво «Простір-М», 2018. – 298 с.

Електронне навчальне видання

КОНДРАТЕНКО Наталія Олегівна,
БРАТАШ Мирослава Анатоліївна

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент)

Відповідальний за випуск *М. М. Новікова*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *М. А. Браташ*

План 2022, поз. 217Л

Підп. до друку 12.06.2024. Формат 60 × 84/16.
Ум. друк. арк. 5,9.

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.