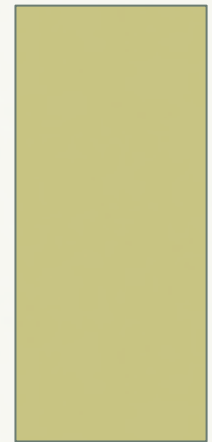


# ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРИЕМЫ И СПОСОБЫ



## Финансовый менеджмент как система управления

**Финансовый менеджмент** – это процесс системного финансового управления формированием, распределением, перераспределением и использованием финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта, направленный на оптимизацию оборота его денежных средств, осуществляемый посредством проведения финансовой политики предприятия.

### СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Должностные лица финансовой службы, в компетенцию которых входит управление организацией денежного оборота предприятия.



### ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Денежные поступления и выплаты, составляющие денежный оборот предприятия (активы, пассивы и финансовые обязательства предприятия).

## Сущность финансового менеджмента

**Финансовый менеджмент** – это система знаний по эффективному управлению денежными фондами и финансовыми ресурсами предприятий для достижения стратегических целей и решения тактических задач.

Ф М

### Виды финансового менеджмента

Государственный менеджмент

Менеджмент предприятий

И Е

Н Н

### Предмет финансового менеджмента

Анализ, организация и осуществление целенаправленного процесса финансового регулирования деятельности предприятия, оптимизирующего финансовые показатели, их структуру и пропорции.

А Е

Н Д

С Ж

### Цель финансового менеджмента

Увеличение стоимости собственного капитала (размера акционерного капитала)

О М

В Е

Ы Н

### Задачи финансового менеджмента

Как распорядиться имеющимися финансовыми ресурсами (управление активами)

Как привлечь необходимые финансовые ресурсы (управление пассивами)

Й Т

# Взаимосвязь финансов предприятий и финансового менеджмента

## «Финансы предприятий»

### Предмет изучения:

процессы формирования затрат,  
организация и использование оборотных средств;  
формирование и использование выручки от реализации и денежных накоплений;  
кругооборот фондов;  
источники финансирования основной и инвестиционной деятельности;  
принципы финансового планирования;  
оценка эффективности хозяйствования.

## «Финансовый менеджмент» (Управление финансами)

### Предмет изучения:

движение денежных потоков;  
последовательность протекания финансовых процессов;  
взаимобусловленность объективных экономических и финансовых отношений;  
определение возможности эффективного воздействия на финансовые отношения.

## Виды и задачи финансового менеджмента

### ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Стратегический  
финансовый менеджмент

задачи

- Планирование затрат с позиций их окупаемости.
- Осуществление капитальных вложений с позиций величины будущей прибыли.
- Поиск путей наиболее эффективного накопления капитала.
- Перераспределение финансовых Ресурсов в наиболее прибыльные сферы деятельности.
- Рост предприятия.

Текущий  
финансовый менеджмент

задачи

- Стимулирование коммерческой инициативы.
- Рост производительности труда.
- Оптимизация издержек обращения.
- Определение величины внутренних источников финансирования, обеспечивающих самоокупаемость.
- Эффективное использование имеющихся в распоряжении денежных средств за определенный отрезок времени.

## Основные функции финансового менеджера



### Ф У Н К Ц И И

#### В области управления денежными фондами

Регулирование и контроль денежных операций;  
Получение, хранение наличных денег и ценных бумаг, выплата наличных денег;  
Проведение банковских операций;  
Коммерческое кредитование и взыскание денежных средств;  
Управление инвестиционным портфелем.

#### В области планирования

Участие в общей плановой работе;  
Бюджетирование в рамках структурных подразделений и по местам формирования затрат;  
Оценка эффективности затрат, финансирование отдельных мероприятий;  
Анализ экономических факторов формирующих финансовый результат;  
Планирование объемов продаж и проведение соответствующей ценовой политики;  
Оценка приобретаемого или реализуемого имущества.

#### В области управления структурой капитала

Определение краткосрочных источников заемных средств, стоимости и условий заимствования;  
Определение долгосрочных источников заемных средств, стоимости и условий заимствования;  
Поиски внутренних резервов и направление их использования.

## Основные функции финансового менеджера (продолжение)

### Ф У Н К Ц И И

#### В области учета и контроля

Определение учетной политики;  
Учет издержек производства и обращения;  
Внутренняя ревизия и контроль;  
Подготовка различных видов отчетности;  
Сравнение фактических результатов с плановыми и нормативными показателями;  
Представление руководству информации о финансовых результатах деятельности.

#### В области реализации налоговой политики

Разработка налоговой политики;  
Планирование и перечисление налогов и сборов;  
Подготовка налоговой отчетности.

#### В области консалтинговой деятельности

Консалтинг для контрапартнеров;  
Консалтинг руководителей предприятия по финансово-экономическим вопросам;  
Консалтинг руководителей и специалистов подразделений по торговым и финансовым операциям;  
Консалтинг и повышение квалификации специалистов предприятия.

## Основные функции финансового менеджера (окончание)

### Ф У Н К Ц И И

#### В области минимизации рисков и защиты имущества предприятия

- Структурирование рисков;
- Анализ конъюнктуры фондового рынка;
- Разработка планов превентивных мероприятий;
- Формирование страховых фондов и резервов;
- Обеспечение внешнего страхования;
- Контроль сохранности имущества;
- Анализ инвестиционных проектов;
- Формирование инвестиционного портфеля клиентов;
- Управление портфелем ценных бумаг;
- Привлечение внутренних и внешних источников финансирования инвестиционной деятельности;
- Обеспечение связи с инвесторами, формирование дивидендной политики.

#### В области разработки информационных систем управления

- Изучение современных информационных систем управления;
- Оценка предлагаемого программного обеспечения;
- Разработка и использование информационных систем управления;
- Разработка методик эффективного использования информационных систем.



## Основные направления финансовой деятельности предприятия

# Финансовая деятельность

Управление  
финансами

Приращение  
собственных  
доходов

Управление  
денежными  
потоками

Анализ  
производственных  
и экономических  
процессов

Организация  
взаимодействия  
отдельных  
структур

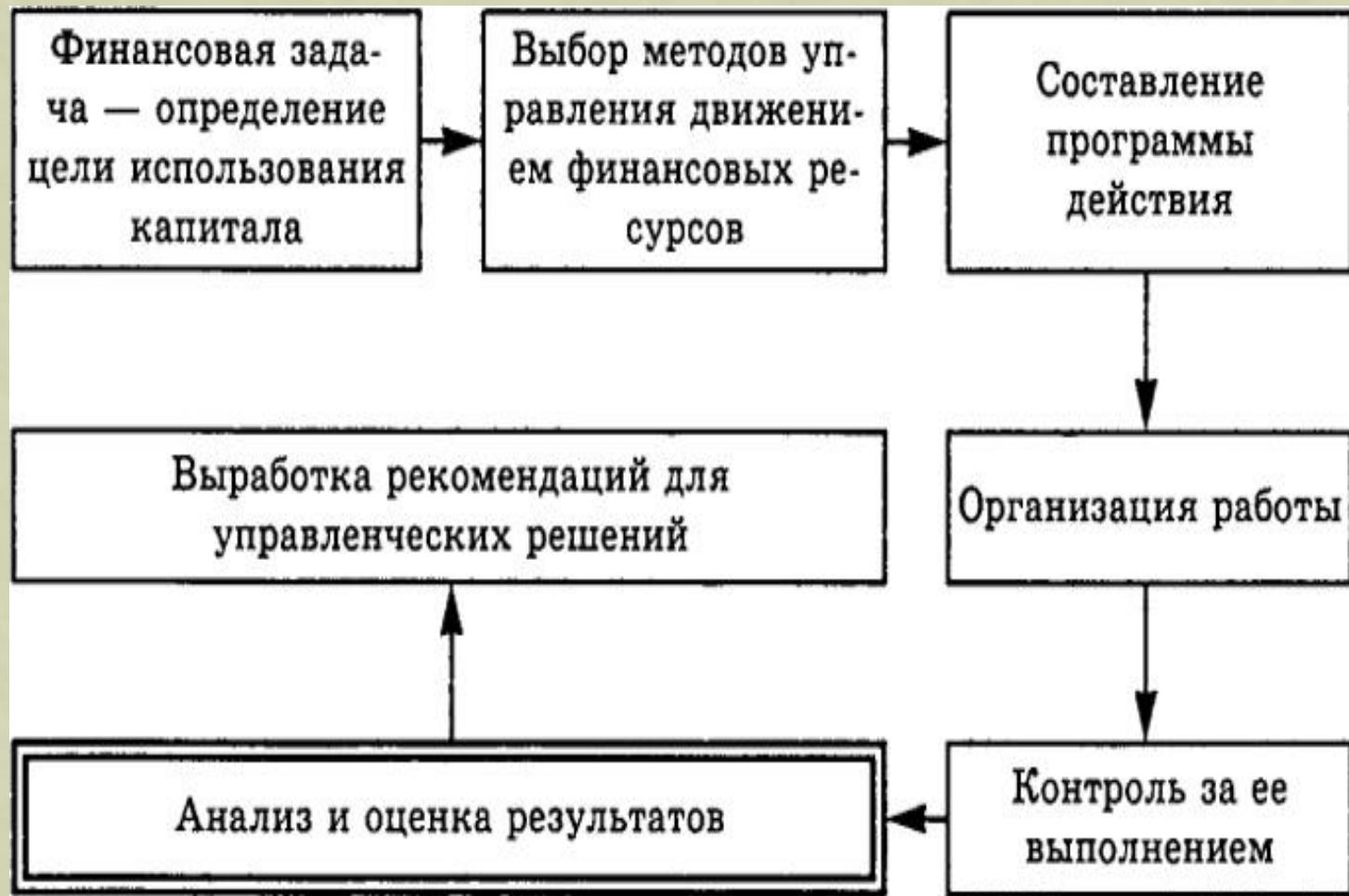
Ценовая  
политика

Оперативная  
работа

Систематический  
и оперативный  
контроль

Инвестиционная  
деятельность

## Суть, назначение и сфера применения ФМ



# Финансовый механизм

## Методы

- Планирование
- Прогнозирование
- Инвестирование
- страхование
- Трастовые операции
- Текущая аренда
- Лизинг
- Факторинг
- Селенг
- Трастинг
- Инжиниринг
- Френчайзинг
- эккаунтинг

## Рычаги

- прибыль
- Амортизационные отчисления
- Процентные ставки
- Дисконт
- Инвестиции
- Формы расчетов
- Виды кредитов
- Франшиза

## Правовое, нормативное обеспечение

- Законы
- Указы Президента
- Акты Министерств
- Устав хозяйствующего субъекта
- Инструкции
- Методические указания
- Нормы и нормативы

## Содержание финансового механизма предприятий

**Финансовый механизм** – это система государственных законов и нормативных актов, регулирующих финансы предприятия, образование и использование денежных фондов, обеспечивающих хозяйственную деятельность предприятия.

**Финансовый механизм** – это совокупность форм и методов воздействия на субъекты и объекты финансового управления для достижения намеченных стратегических целей.

### ФИНАНСОВЫЙ МЕХАНИЗМ



# РИСКИ

ЧИСТЫЕ

ПРИРОДНЫЕ

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ

ПОЛИТИЧЕСКИЕ

ТРАНСПОРТНЫЕ

КОММЕРЧЕСКИЕ

ТОРГОВЫЕ

ФИНАНСОВЫЕ

СРЕДНИЕ РИСКИ

РЕГИОНАЛЬНЫЙ

СЕЛЕКТИВНЫЙ

ОТРАСЛЕВОЙ

ИНФЛЯЦИОННЫЙ

КРЕДИТНЫЙ

РИСК ПРЕДПРИЯТИЯ

РИСК ПУБЛИЧНОСТИ

СРОЧНЫЙ

ВАЛЮТНЫЙ



## Баланс как источник информации

**Баланс предприятия** – это отражение его финансового состояния на конкретный момент времени, являющийся в управлении важнейшим инструментом изучения и диагностики финансового равновесия, наблюдения за потенциальными факторами его нарушения.

### Виды финансового анализа баланса

#### Горизонтальный

Характеризует изменение показателей за отчетный период

#### Вертикальный

Характеризует удельный вес показателей в общей валюте баланса

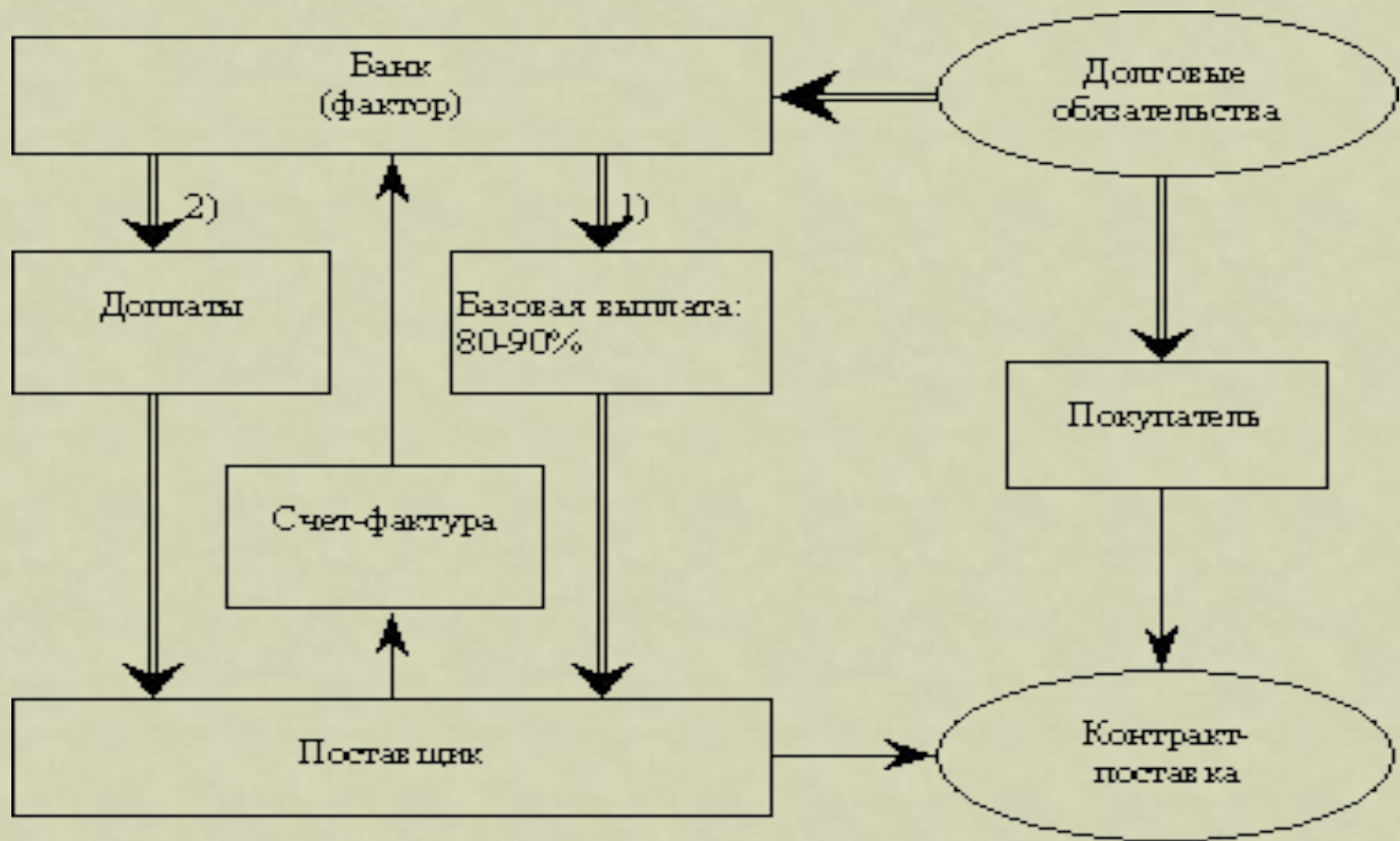
Актив		Пассив	
Внеоборотные активы	119	Собственный капитал	116
Запасы:	47	Задолженность со сроком платежа	120
производственные	11	более одного года (долгосрочная,	
незавершенное производство	13	среднесрочная)	
готовая продукция	23		
Денежные средства	67	Задолженность со сроком платежа	88
		менее одного года (краткосрочная)	
Дебиторская задолженность	91		
<b>БАЛАНС</b>	<b>324</b>	<b>БАЛАНС</b>	<b>205</b>

# Использование результатов анализа для принятия управленческих решений





## Схема факторинга



## Схема международного факторинга\*




\* Цифры в схеме отражают порядок осуществления операций.

# Преимущества факторинга для поставщиков



## Преимущества факторинга для покупателей

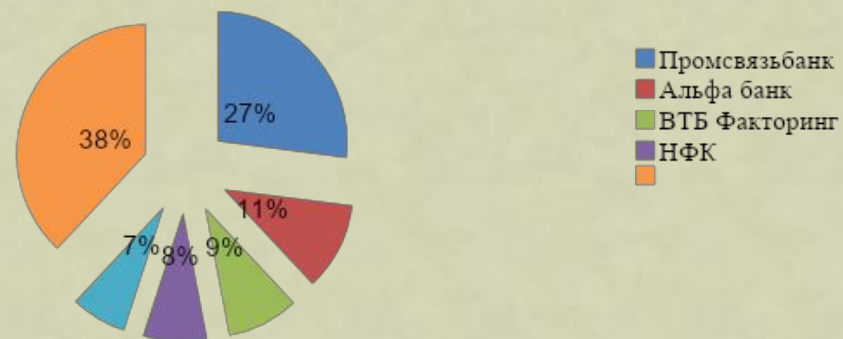


Увеличение  
покупательской  
способности

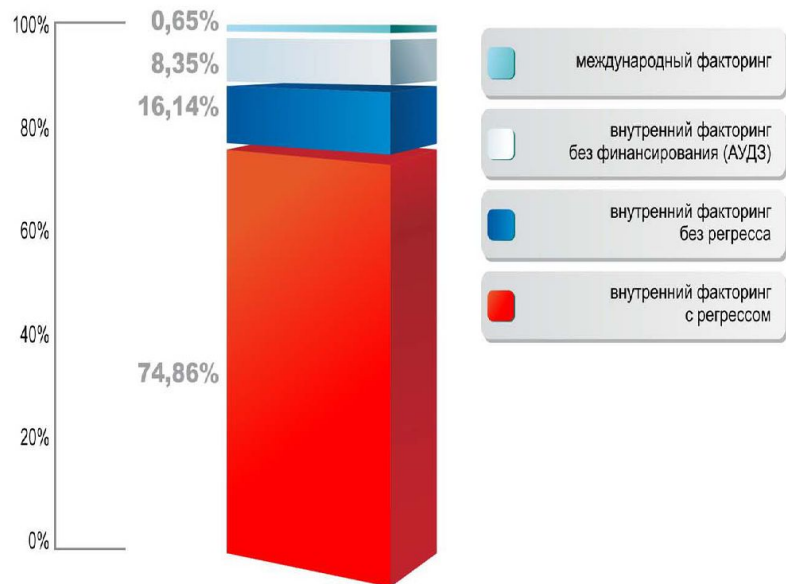
Планирование  
графика  
погашения  
задолженности

Более  
выгодные  
условия оплаты,  
что не требует  
отвлечения  
значительных  
денежных  
средств из  
оборота как в  
случае  
предоплаты или  
оплаты по  
факсу

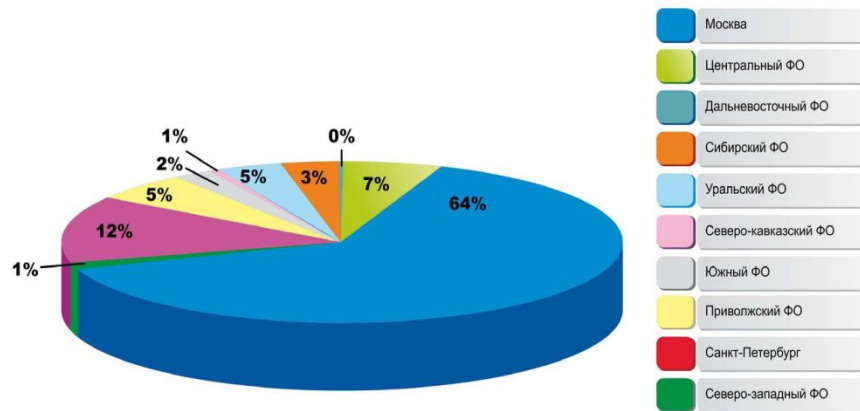
## Доли отдельных участников в обороте рынка факторинга по итогам 2010 года



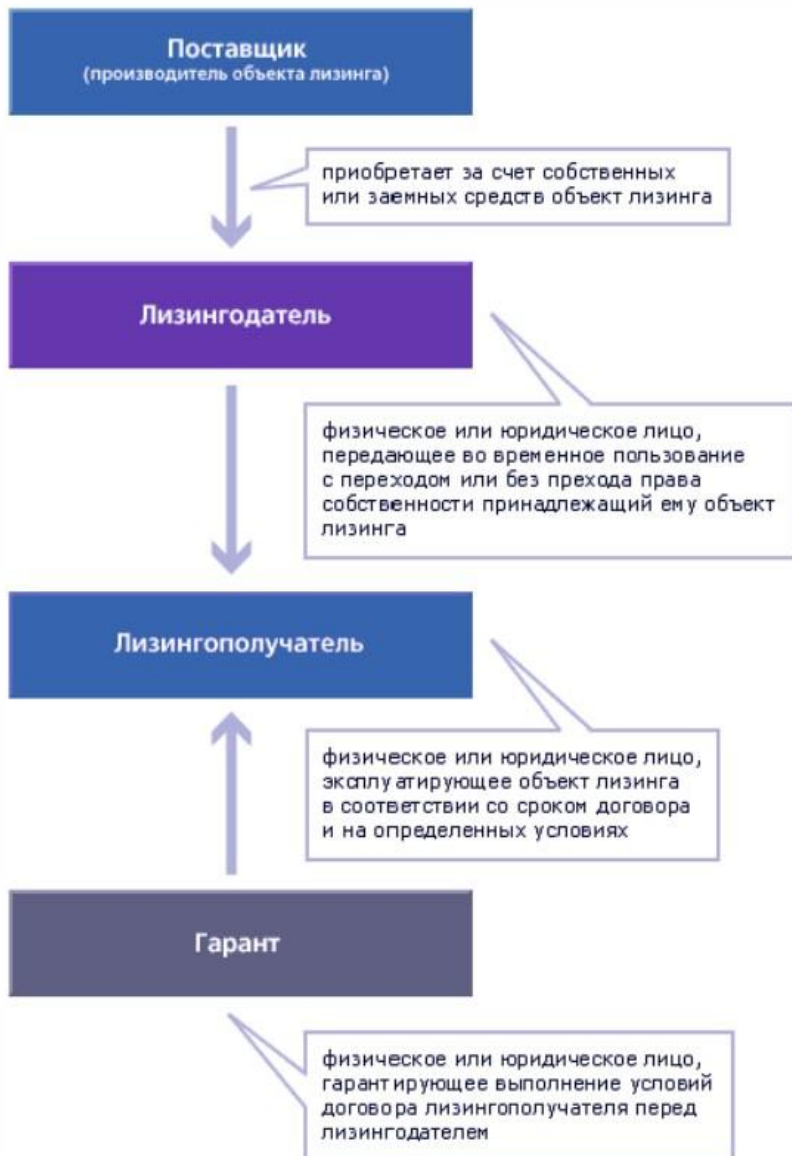
Виды факторинга в обороте рынка по итогам 2010 г., %



Региональная структура оборота российского рынка факторинга по итогам 2010 г., %



# КАК РАБОТАЕТ ЛИЗИНГ



## КАК РАБОТАЕТ ЛИЗИНГ



... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

... ..

## Этапы подготовки и проведения лизинговой сделки

### Согласование условий поставки оборудования

- Подписание лизингополучателем контракта на поставку оборудования. Предварительное определение условий финансирования с учетом условий, которые предъявляет выбранная лизинговая компания
- Подписание контракта на поставку имущества

### Организация финансирования сделки

- Подготовка лизингополучателем предварительного пакета документов для предоставления в лизинговую компанию, первичное собеседование
- Проверка платежеспособности лизингополучателя
- Согласование условий лизинговой сделки. Получение предварительного согласия на финансирование или отказа. Получение и согласование условий финансирования
- Подготовка полного пакета документов
- Решение кредитного комитета или совета директоров лизинговой компании
- Подписание договора лизинга
- Проведение лизингополучателем авансовых платежей

### Поставка оборудования и его эксплуатация




- Передача оборудования лизингополучателю. Оформление приемо-сдаточных документов. Страховые полисы передаются лизингодателю
- Эксплуатация оборудования. Проведение лизинговых платежей в соответствии с лизинговым договором

### Передача оборудования в собственность

- Передача или продажа оборудования в собственность лизингополучателю по окончании договора лизинга по остаточной



# КЛЮЧЕВЫЕ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЛИЗИНГОВЫЕ КОМПАНИИ

	Основная специализация	Источник финансирования	Каналы продаж	Региональная сеть
 <b>СБЕРБАНК ЛИЗИНГ</b> (ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ж/д подвижной состав</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Сбербанк России ОАО</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Сбербанк России ОАО</li> <li>✓ Собственные продажи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 10 филиалов к концу 2009</li> </ul>
 <b>ВТБ ЛИЗИНГ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ж/д подвижной состав</li> <li>✓ авиатехника</li> <li>✓ энергетическое оборудование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Банк ВТБ</li> <li>✓ Связанное финансирование</li> <li>✓ Облигационные займы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Банк ВТБ</li> <li>✓ Собственные продажи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 11 представительств</li> <li>✓ 3 дочерние компании</li> </ul>
 <b>ВЭБЛИЗИНГ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ авиатехника</li> <li>✓ оборудования для ОПК</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Внешэкономбанк</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Внешэкономбанк</li> <li>✓ Собственные продажи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Нет</li> </ul>
 <b>РОСАГРОЛИЗИНГ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ с/х техника, скот</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Государственное финансирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ПНП «Развитие АПК»</li> <li>✓ Собственные продажи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Нет</li> </ul>
 <b>ТрансКредит Лизинг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ж/д подвижной состав</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ОАО «Транскредитбанк»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ОАО «Транскредитбанк»</li> <li>✓ ОАО «РЖД»</li> <li>✓ Собственные продажи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Нет</li> </ul>
 <b>ГАЗТЕХЛИЗИНГ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ оборудование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ОАО «Газпром»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ОАО «Газпром»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Нет</li> </ul>
 <b>ИФК</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ авиатехника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Государственное финансирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Тендеры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Нет</li> </ul>

# Структура бюджета

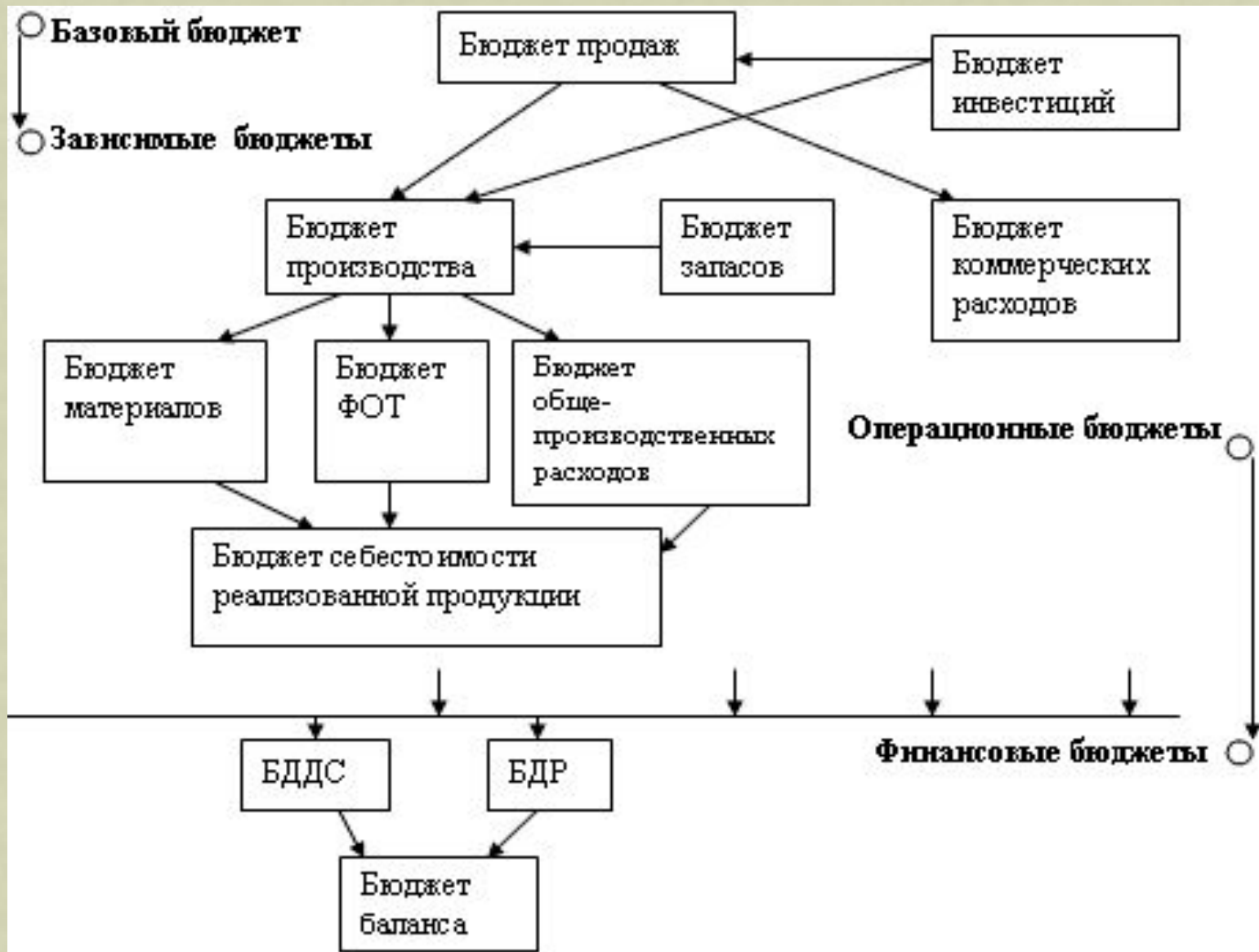


## Процесс бюджетирования

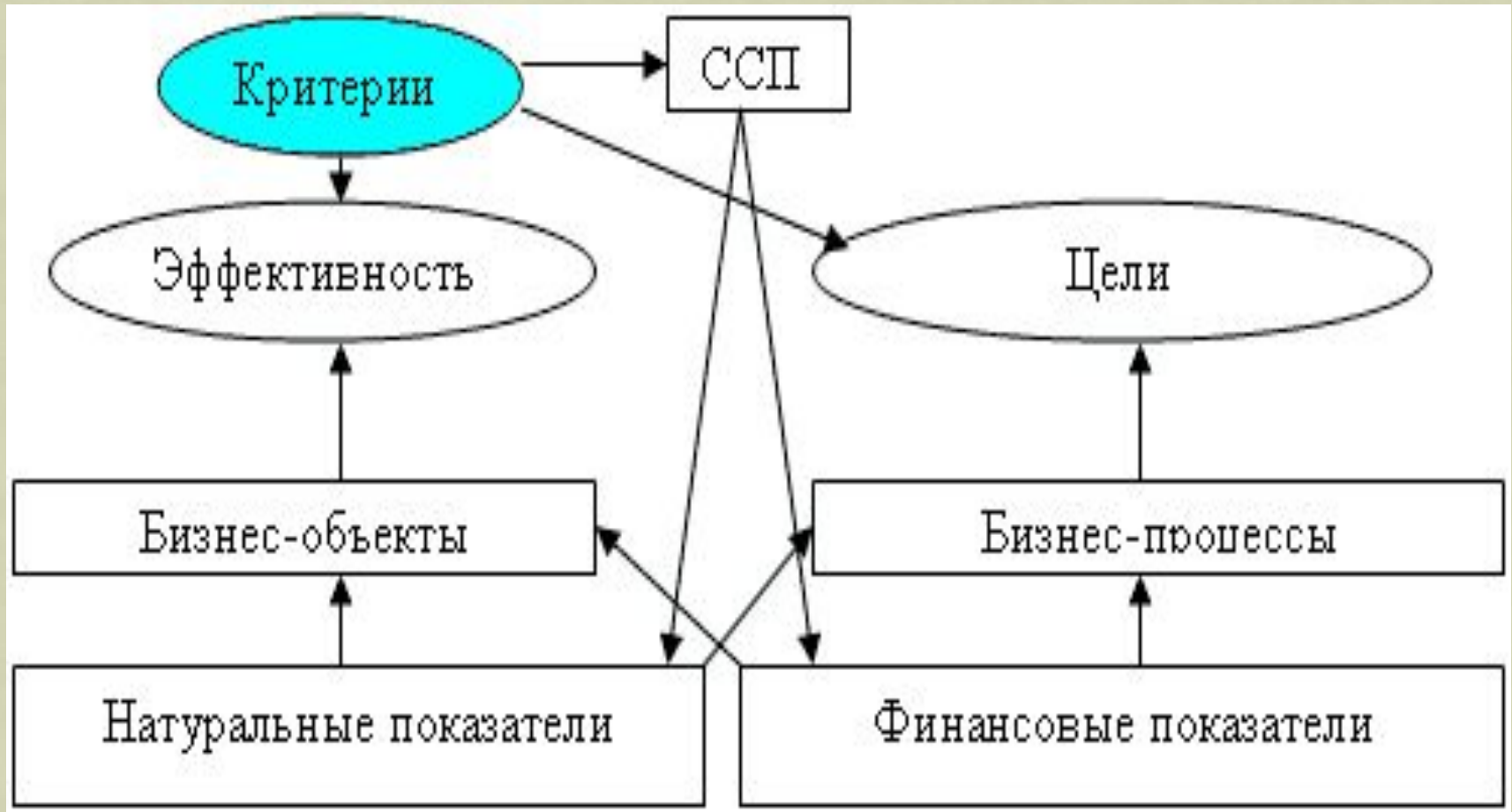


*Бюджетирование – это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей.*

## Система бюджетирования (пример)



## Система сбалансированных показателей (ССП)



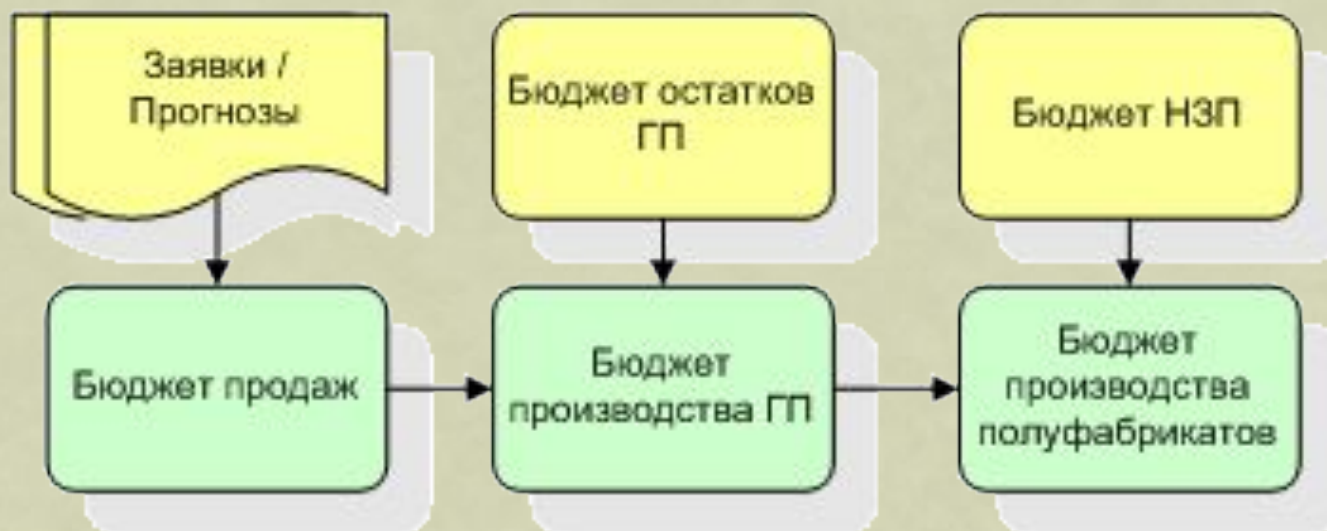
# Пример ССП

Бизнес-процессы и объекты	Стратегия	Показатели	
Клиенты	Качество обслуживания	Количество рекламаций Количество закрытых рекламаций	
	Стабильность рынка	Количество постоянных клиентов Объем продаж /объем продаж пред. периода	
Финансы	Стабильный рост прибыли	Маржинальная прибыль Чистая прибыль Объем продаж	
	Оптимизация затрат	Постоянные затраты Переменные затраты	
	Контроль задолженности	Кредиторская задолженность Дебиторская задолженность Внутрисистемная задолженность	
Закупка МР	Оптимизация поставок	Количество поставщиков Прайс цен поставщиков Количество рекламаций по поставщикам Удаленность поставщиков Время доставки от поставщиков Страховой запас в номенклатуре	
		Объем продаж / объем продаж пред. периода Оборачиваемость товара	
		Захват новых регионов	Число филиалов
		Увеличение торговых площадей	Число магазинов Площадь магазинов (кв.м.)
		Увеличение складских помещений	Число складов Площадь складов (кв.м.)

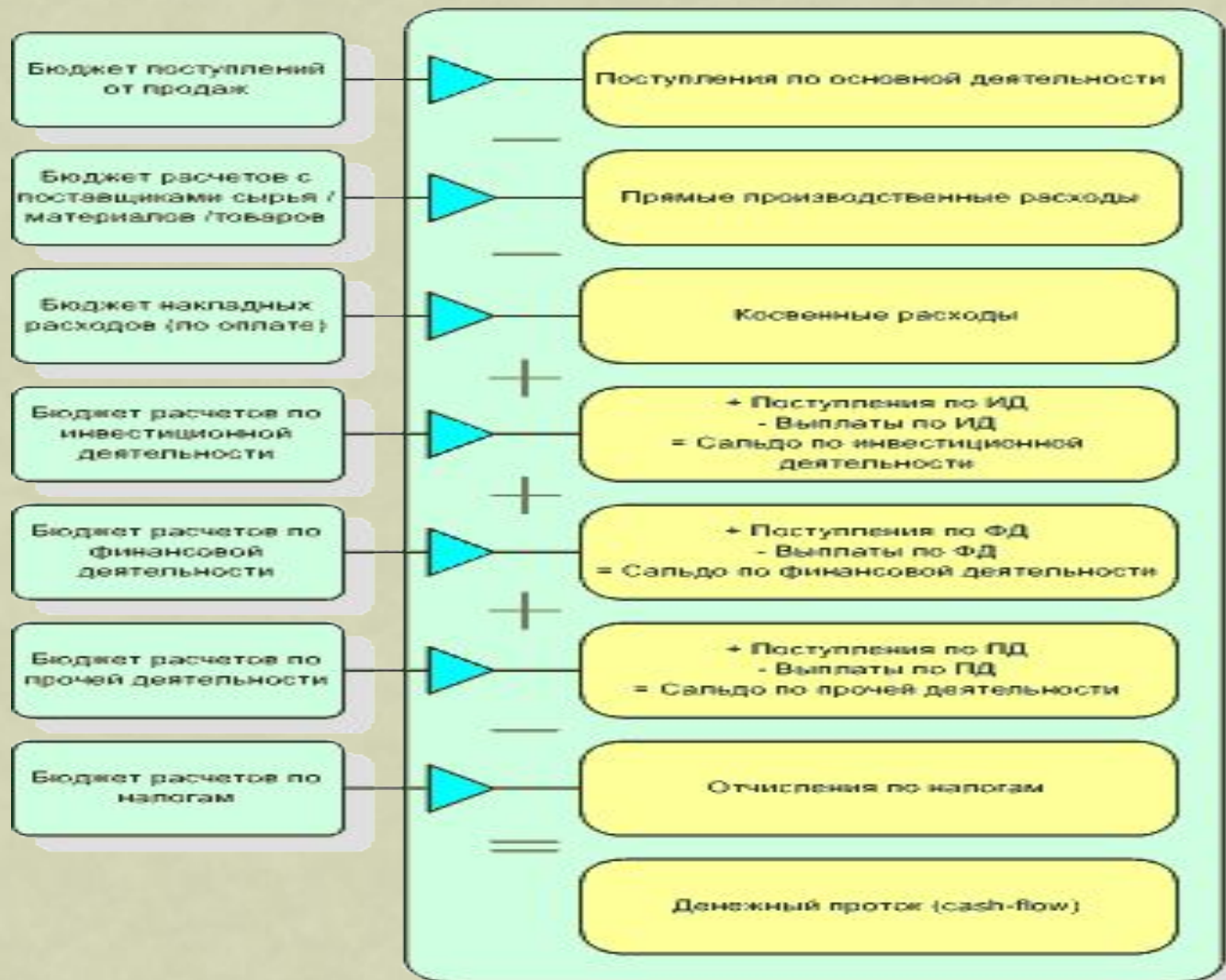
## бюджетирование коммерческой деятельности:



## бюджетирование производственной деятельности:



# формирование денежного потока (cash-flow) за период





## Классификация средств предприятия



**Управление денежными средствами,**

**в т.ч.:**

- Краткосрочное финансирование
- Перемещение денежных средств
- Краткосрочное инвестирование

**Управление складскими остатками,**

**в т.ч.:**

- Сырье и материалы
- Полуфабрикаты
- Готовая продукция

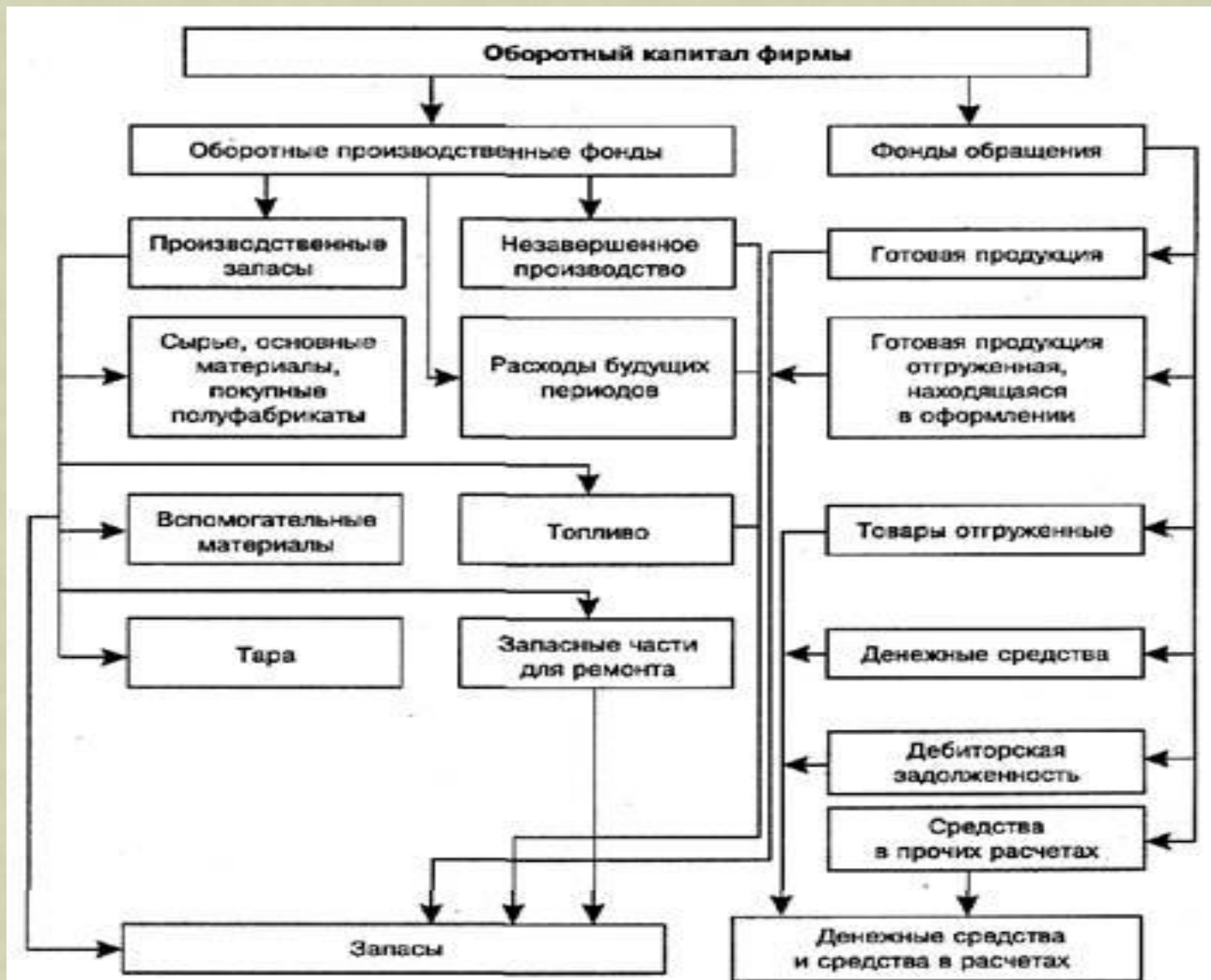
**Управление расчетами с заказчиками и поставщиками**  
или управление дебиторской и кредиторской задолженностями

**Управление складской структурой и транспортной логистикой**

**Финансовые потоки**

**Товарные потоки**

## Состав оборотных средств



## Кругооборот оборотных активов



# Управление денежными потоками

## Стратегические задачи

### Среднесрочные задачи

#### Оперативные задачи

- Оперативное управление денежными средствами
- Утверждение документов

- Синхронизация платежей
- Бюджетирование
- Утверждение контрагентов и договоров
- Отслеживание условий по договорам
- Работа с кредитами и депозитами

- Продвинутая система бюджетирования
- Мощная система работы с источниками финансирования

## Составляющие денежного потока

Вид деятельности	Приток	Отток
Операционная	<p>Денежная выручка от реализации продукции в текущем периоде.</p> <p>Погашение дебиторской задолженности.</p> <p>Поступление от продажи бартера.</p> <p>Авансы, полученные от покупателей</p>	<p>Платежи по счетам поставщиков и подрядчиков.</p> <p>Выплата заработной платы.</p> <p>Отчисление в бюджет и внебюджетные фонды.</p> <p>Уплата процентов за кредит.</p> <p>Отчисления на социальную сферу</p>
Финансовая	<p>Краткосрочные кредиты и займы.</p> <p>Долгосрочные кредиты и займы.</p> <p>Поступления от эмиссии акций.</p> <p>Целевое финансирование</p>	<p>Возврат краткосрочных кредитов и займов.</p> <p>Возврат долгосрочных кредитов и займов.</p> <p>Выплата дивидендов.</p> <p>Погашение векселей</p>
Инвестиционная	<p>Продажа основных средств, нематериальных активов.</p> <p>Дивиденды, проценты от долгосрочных финансовых вложений.</p> <p>Возврат других финансовых вложений</p>	<p>Приобретение основных средств, нематериальных активов.</p> <p>Капитальные вложения.</p> <p>Долгосрочные финансовые вложения</p>

- ▶ Сложности и проблемы на грани банкротства, например, вопросы ликвидности и план финансового оздоровления
- ▶ Анализ клиентов и поставщиков
- ▶ Сохранение налоговых активов и минимизация затрат
- ▶ Рефинансирование или реструктуризация задолженности, капитала и прочих обязательств
- ▶ Взаимодействие с заинтересованными сторонами и давление, оказываемое с их стороны
- ▶ Решение спорных вопросов



- ▶ Оптимизация портфеля активов
- ▶ Синергетический эффект и эффективная интеграция
- ▶ Оптимизация оборотного капитала и высвобождение денежных средств
- ▶ Оптимизация структуры капитала
- ▶ Оптимизация налоговой и корпоративной структуры



## Вопросы управления капиталом

- ▶ Приобретения и альянсы
- ▶ Планирование и структуризация сделок для оптимизации эффективности деятельности заинтересованных сторон
- ▶ Целенаправленная экспертиза для минимизации рисков и стимулирования роста стоимости
- ▶ Оценка активов
- ▶ Эффективные структуры с точки зрения затрат и налогообложения



- ▶ Привлечение денежных средств (собственный и заемный капитал) готовность к IPO, эмиссия прав, фонды прямых инвестиций и рынки капитала
- ▶ Оптимизация структур финансирования
- ▶ Продажа активов
- ▶ Инфраструктурные проекты
- ▶ Эффективные структуры с точки зрения затрат и налогообложения



## Структура собственного капитала предприятия

### Собственный капитал предприятия

#### Капитал, представляемый собственником

Уставный капитал  
(взносы учредителей)

Средства от продажи  
акций

Выручка от реализации

Амортизационные  
отчисления

Чистая прибыль

#### Прочие взносы юридических и физических лиц

Целевое  
финансирование

Взносы и  
пожертвования

#### Резервы, накопленные предприятием

Резервный капитал

Добавочный капитал

Фонды накопления

Нераспределенная  
прибыль



## Этапы управления капиталом

**Основные  
этапы про-  
цесса опти-  
мизации  
структуры  
капитала  
предприятия**

1. Анализ капитала пред-  
приятия

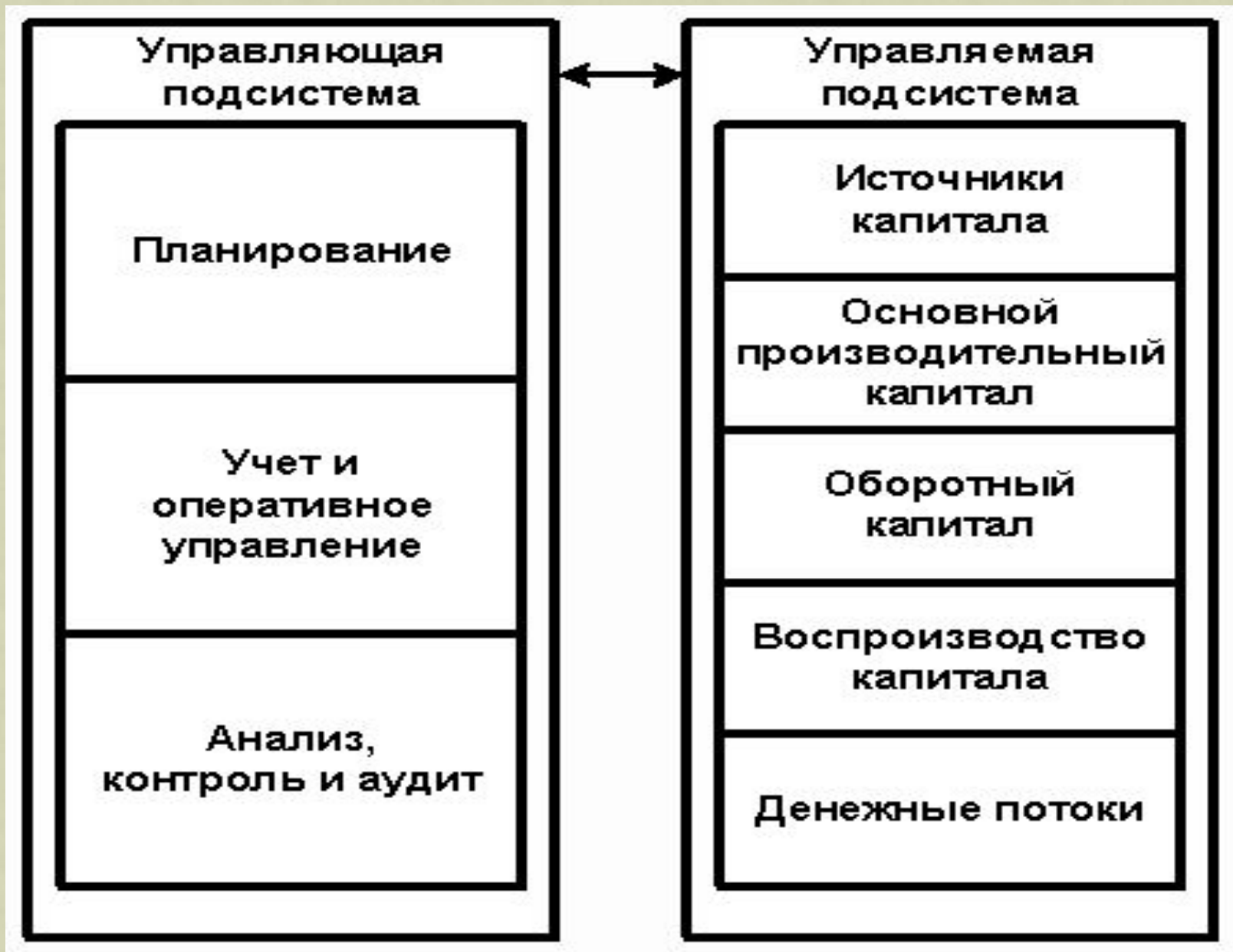
2. Определение общей пот-  
ребности в капитале

3. Оптимизация структуры  
капитала по критерию по-  
литики финансирования  
активов

4. Оптимизация структуры  
капитала по критерию его  
стоимости

5. Оптимизация структуры  
капитала по критерию  
эффективности его исполь-  
зования

# Система управления капиталом предприятия



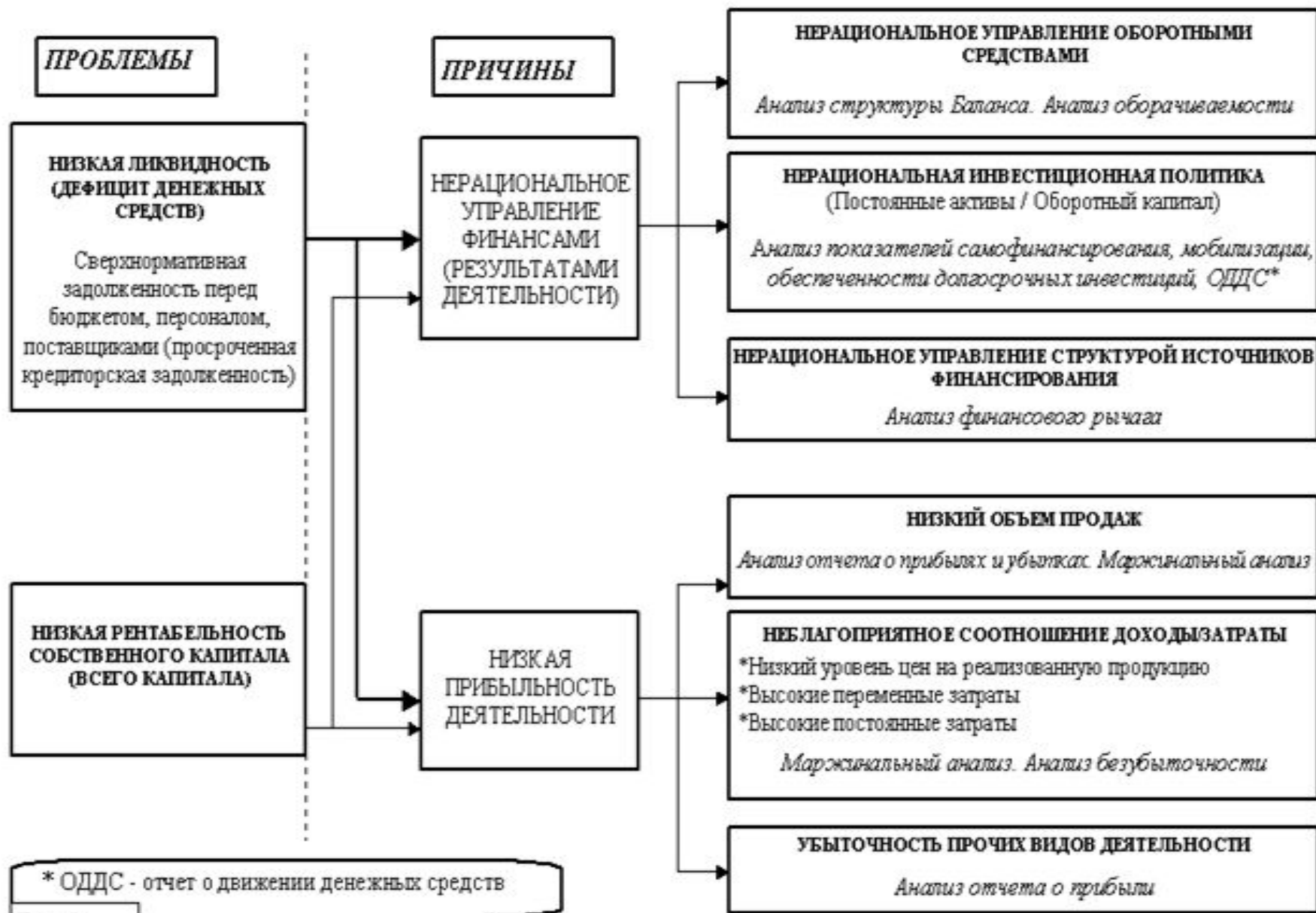


Рис. 1

## Операционный анализ в управлении собственными финансовыми ресурсами

Анализ, позволяющий проследить цепочку показателей ИЗДЕРЖКИ – ОБЪЕМ ПРОДАЖ – ПРИБЫЛЬ, называется **операционным анализом**.

### ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

#### ЗАДАЧИ

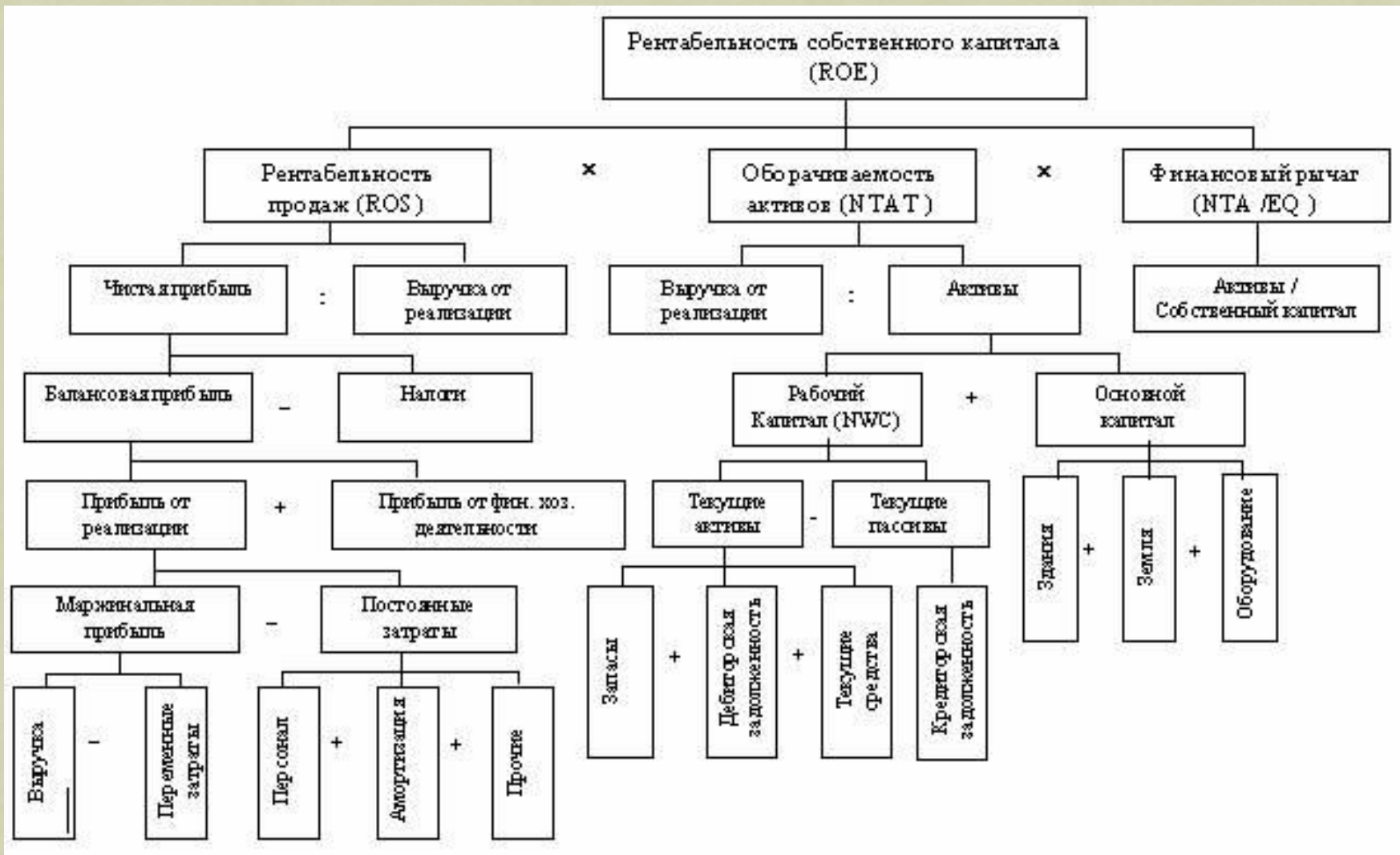
Сколько наличного капитала требуется предприятию.  
Каким образом можно мобилизовать эти средства.  
До какой степени можно доводить финансовый риск, используя эффект операционного рычага.  
Как повлияет на прибыль изменение объема производства и сбыта.

#### ПОКАЗАТЕЛИ

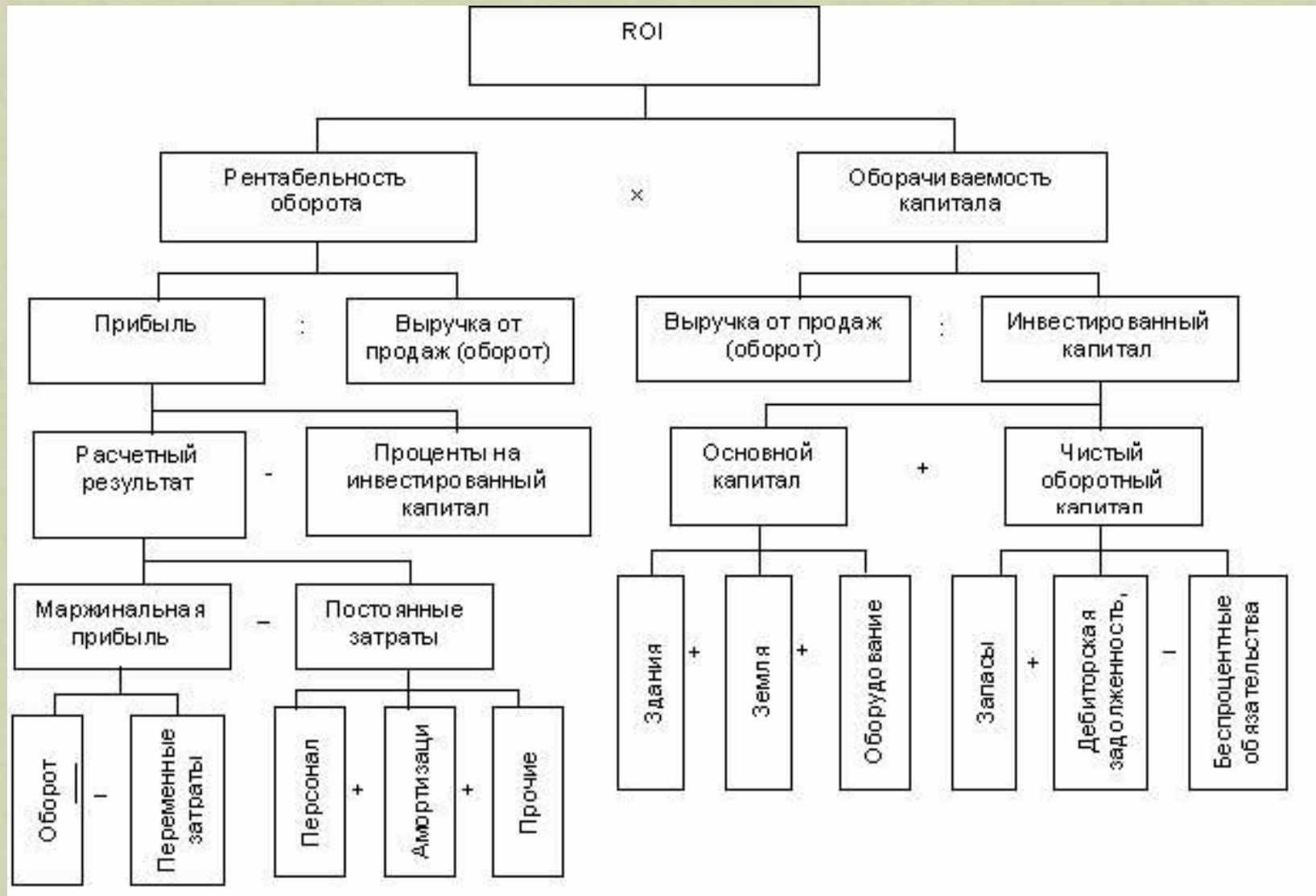
Финансовый рычаг.  
Операционный рычаг.  
Порог рентабельности (точка безубыточности).  
Запас финансовой прочности предприятия.  
Валовая маржа.  
Коэффициент валовой маржи.



# Порядок формирования показателя рентабельности собственного капитала ROE (Return On Equity) на основе модели Du Pont



# Порядок формирования показателя рентабельности инвестированного капитала ROI (Return On Investment)



## Методы управления капиталом

Активы предприятия	Консервативный подход к финансированию активов предприятия	Умеренный подход к финансированию активов предприятия	Агрессивный подход к финансированию активов предприятия
Переменная часть оборотных активов	} КЗК	} КЗК	
Постоянная часть оборотных активов	ДЗК + СК	ДЗК + СК	КЗК
Внеоборотные активы			ДЗК + СК

Условные обозначения:

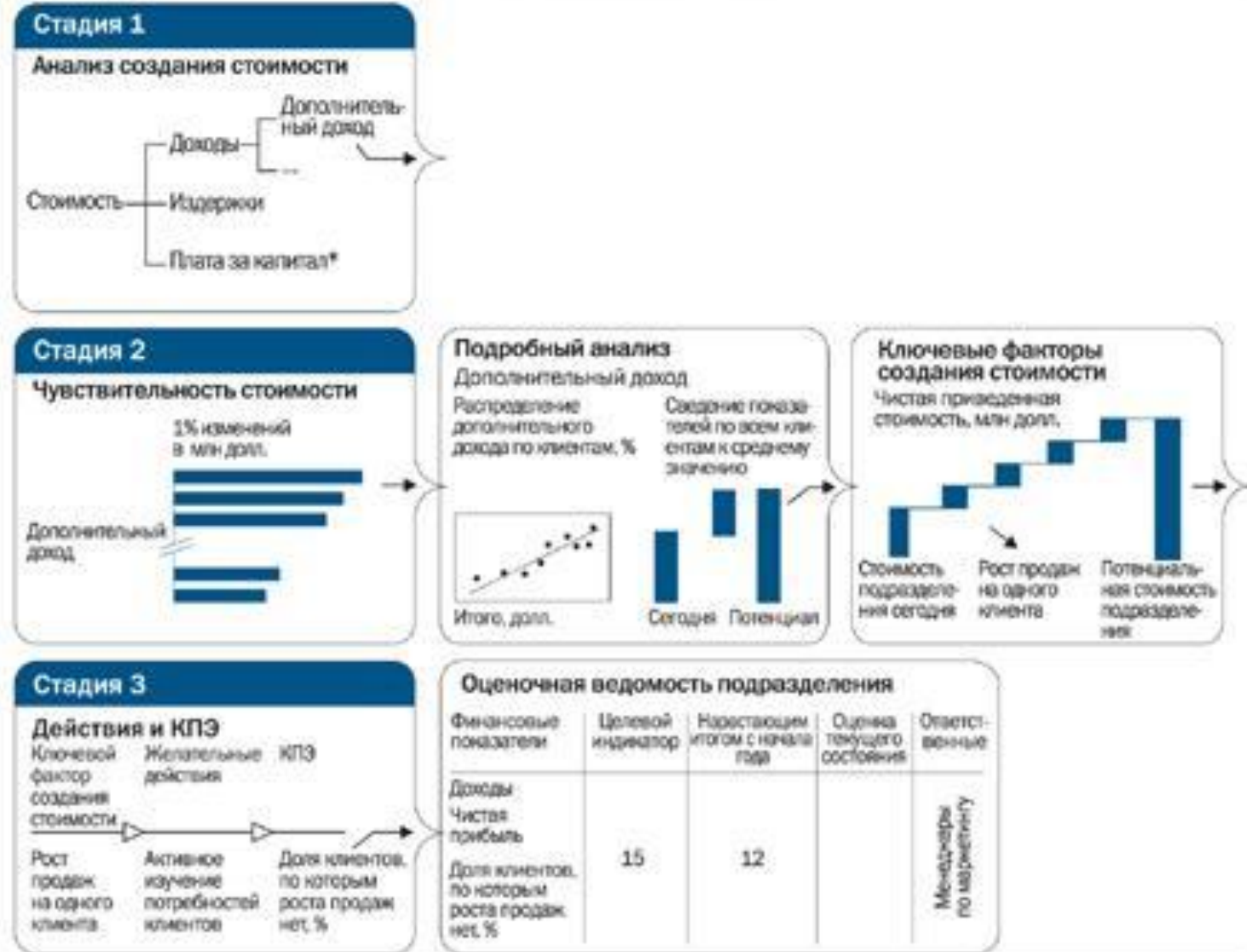
КЗК — краткосрочный заемный капитал;

ДЗК — долгосрочный заемный капитал;

СК — собственный капитал



## Схема анализа факторов создания стоимости



\* Плата за капитал (capital charge) — выплаты и начисления инвесторам за использование их средств. Рассчитывается как средневзвешенная стоимость капитала, умноженная на объем используемого капитала. — Прим. ред.

## **ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭМИССИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Исследование возможностей эффективного размещения предполагаемой эмиссии акций**

**Определение целей эмиссии**

**Определение объема эмиссии**

**Определение номинала, видов и количества эмитируемых акций**



