



USAID | УКРАЇНА
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



**ЗМІЦНЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТА МЕРЕЖІ ГРОМАДСЬКИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ**

тренінг
ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

26-27 лютого 2016 року


Програма тренінгу. День 1

10:00-10:15	<i>Реєстрація учасників</i>
10:15-11:00	Знайомство. Представлення програми тренінгу. Очікування учасників
11:00-11:40	Функції та завдання фінансового менеджменту. Інструменти фінансового менеджменту
11:40-12:00	<i>Перерва</i>
12:00-13:30	Фінансова стратегія організації, аналіз фінансових цілей. Презентація фінансових цілей і стратегій. Обговорення їх впливу на фінансову життєздатність
13:30-14:30	<i>Обід</i>
14:30-16:10	Типи фінансування
16:10-16:30	<i>Перерва</i>
16:30-17:45	Управління грошовими потоками. Прогноз руху коштів.
17:45-18:00	Підсумки першого дня тренінгу

Програма тренінгу. День 2

09:00-09:15	<i>Ранкові новини</i>
09:15-10:40	Функції управління витратами. Класифікація витрат. Калькуляція витрат. Фінансування адміністративних витрат
10:40-11:00	<i>Перерва</i>
11:00-12:30	Функції та завдання бюджетування в організації
12:30-13:30	<i>Обід</i>
13:30-15:10	Функції фінансового контролю. Система фінансових процедур. Облікова політика. Внутрішній та зовнішній аудити.
15:10-15:30	<i>Перерва</i>
15:30-16:45	Фінансова звітність. Податки та податкові стратегії
16:45-17:00	Підсумки та оцінка тренінгу

Правила РОБОТИ

- Тримати тему у центрі уваги
- Бути присутніми
- Говорити вільно та предметно
- Поважати та довіряти аудиторії
- 
- Критикувати ідеї, не людей
- ...

...припущення

Кожен/кожна, хто бере участь у тренінгу, робить все, що може, з тим, що має, у кожний момент тренінгу для забезпечення виконання узгоджених цілей тренінгу.

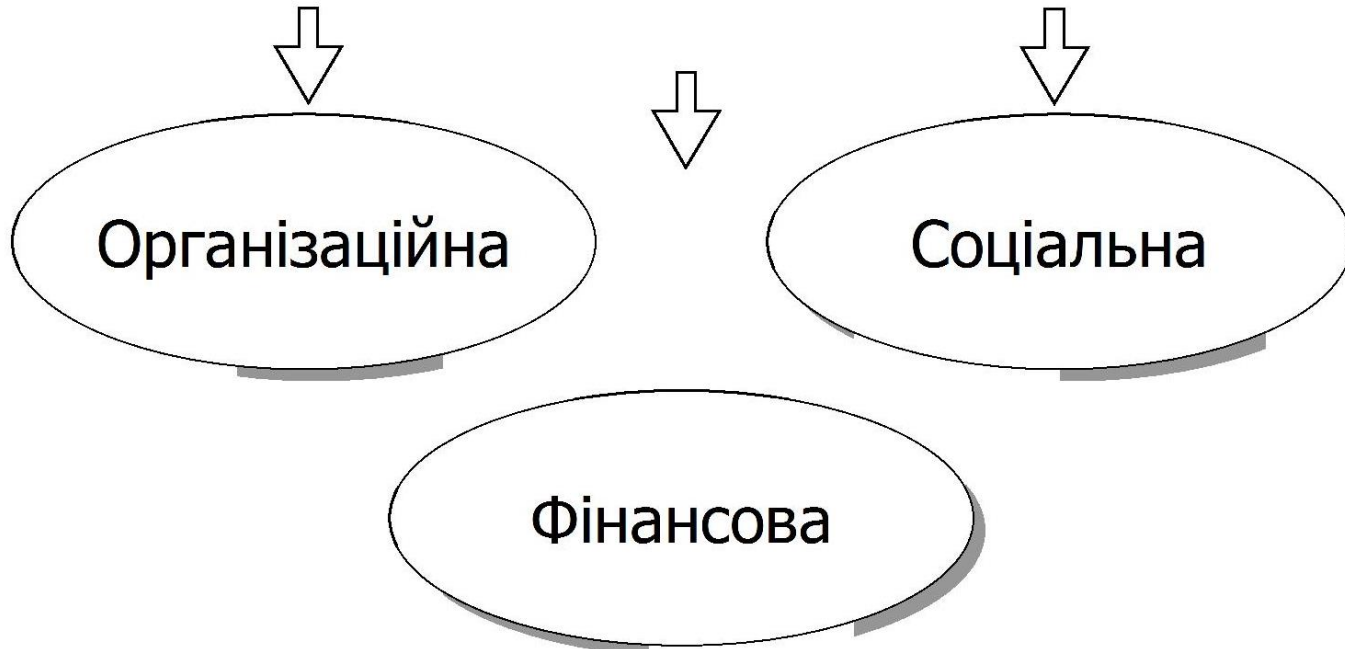
Включно з тренером/тренеркою :)

...нарешті попередження

**я працюю для ВАС,
ВИ працюєте для СЕБЕ!**

Життєздатність НУО

Життєздатність НУО



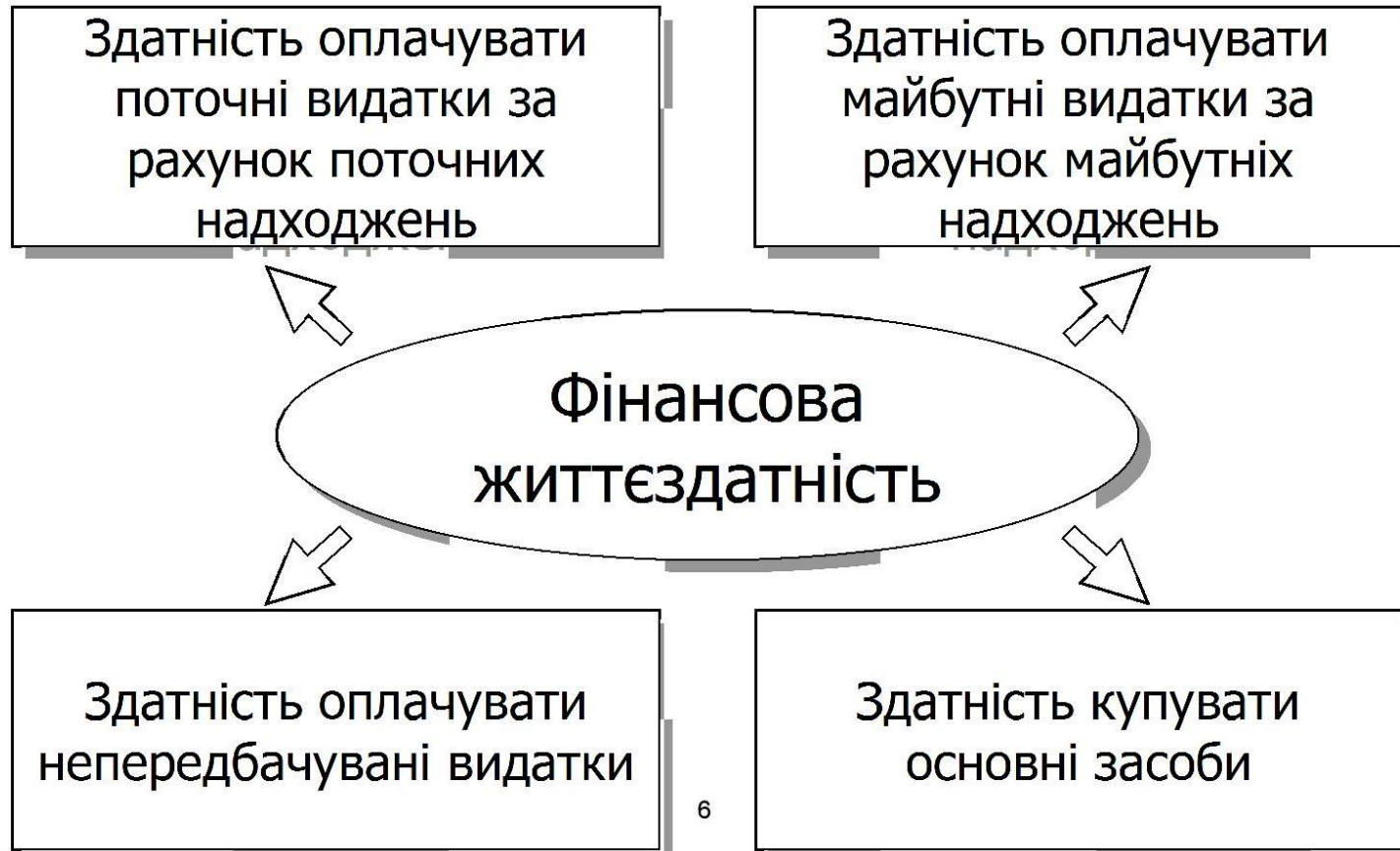
Фінансовий менеджмент НУО

це набір інструментів для управління фінансовою життєздатністю НУО

це система управлінських рішень з формування, розподілення та використання фінансових ресурсів НУО

Основною метою має забезпечення доступу до капіталу в будь-який період часу

Фінансова життєздатність



Завдання фінансового менеджменту



Піраміда планування НУО



Приклади фінансових цілей

Структура видатків



Щорічно виділяти в резервний фонд організації не менше 30 000 грн.

Структура доходів



До кінця 2010 року фінансування від місцевих органів влади повинно складати не менше 25% всього річного бюджету

Управління



До кінця 2010 року буде створено систему внутрішнього контролю і звітності НУО

Приклади фінансових цілей

Структура видатків



Починаючи з 2010 року, адміністративні витрати не повинні перевищувати 10% всіх видатків

Структура доходів



Диверсифікувати фінансову структуру таким чином, щоб надходження з одного джерела не перевищували 25-30%

Управління



З 2010 року фінансове планування повинно здійснюватися з урахуванням бюджетів двох попередніх років

Фінансова стратегія НУО

Містить коротко- та довгострокові фінансові цілі організації, а також структуру доходів організації

Фінансова стратегія НУО

Відповідає на питання: яким чином досягти реалізації стратегічних цілей організації та забезпечити її фінансову стабільність в майбутньому

Фінансова стратегія НУО

Пріоритетом для фінансової стратегії є пошук нових джерел та способів фінансування діяльності організації

Фінансове планування повинно здійснюватися на термін більше одного року

Основні засади розробки фінансової стратегії

Створення фінансового резерву організації є пріоритетом

Видатки організації, включаючи витрати на персонал та адміністративні, не повинні перевищувати доходи організації

Доходи організації повинні плануватися таким чином, щоб НУО мала одночасно більше одного джерела надходжень

Приклад організаційної структури делегування повноважень

	Керівний орган		
Делегування повноважень	Виконавчий директор		Підзвітність
	Фінансовий менеджер	Операційний відділ	
	Фінансовий відділ	Проектна група	

Управлінський облік

- Зрозумілий для всіх користувачів управлінської інформації
- Дозволяє оцінити стан справ на певний час (більш доступний до моніторингу)
- Надає оперативну інформацію (по джерелам фінансування та в цілому)
- Зручний для прийняття коригувальних дій
- Зручний для прогнозування витрат на наступний період

Система управлінського обліку

- має відповідати рівню організації та еволюціонувати разом з розвитком організації
- бути зрозумілою та нескладною для використання
- бути адаптованою під систему внутрішнього контролю та бухгалтерського обліку.

Система управлінського обліку

- має відповідати рівню організації та еволюціонувати разом з розвитком організації
- бути зрозумілою та нескладною для використання
- бути адаптованою під систему внутрішнього контролю та бухгалтерського обліку.

Види управлінського обліку

- Система наказів;
- Система фінансових заявок
- Кошториси
- Система фінансових процедур та політик

Бухгалтерський облік

- має відображати фінансові операції відповідно до стандартів бухгалтерського обліку
- система рахунків та реєстрів дозволяє показати напрями використання коштів
- має відображати результати діяльності в цілому та формувати фінансову звітність

Внутрішній контроль

Внутрішній контроль – це система контролю для захисту та управління внутрішнім ризикам.

- Захист матеріальних активів від можливих крадіжок, шахрайства, помилок бух обліку.
- Захист персоналу, що виконують фінансові задачі

Інструменти фінансового управління:

1. Планування

- *Стратегічний план*
- *План діяльності*
- *План дій*
- *Бюджети проектів*
- *Прогноз руху грошових коштів*
- *Техніко-економічне обґрунтування*
- *Бізнес-план*
- *.....*

Інструменти фінансового управління:

2. Організація

(координація ресурсів: персонал, майно, грошові кошти)

- Статут
- Організаційні схеми
- Технологічні схеми
- Посадові інструкції
- Технічні завдання
- Облікова політика
- Положення по персоналу
- Бюджети
-

Інструменти фінансового управління:

3. Контроль

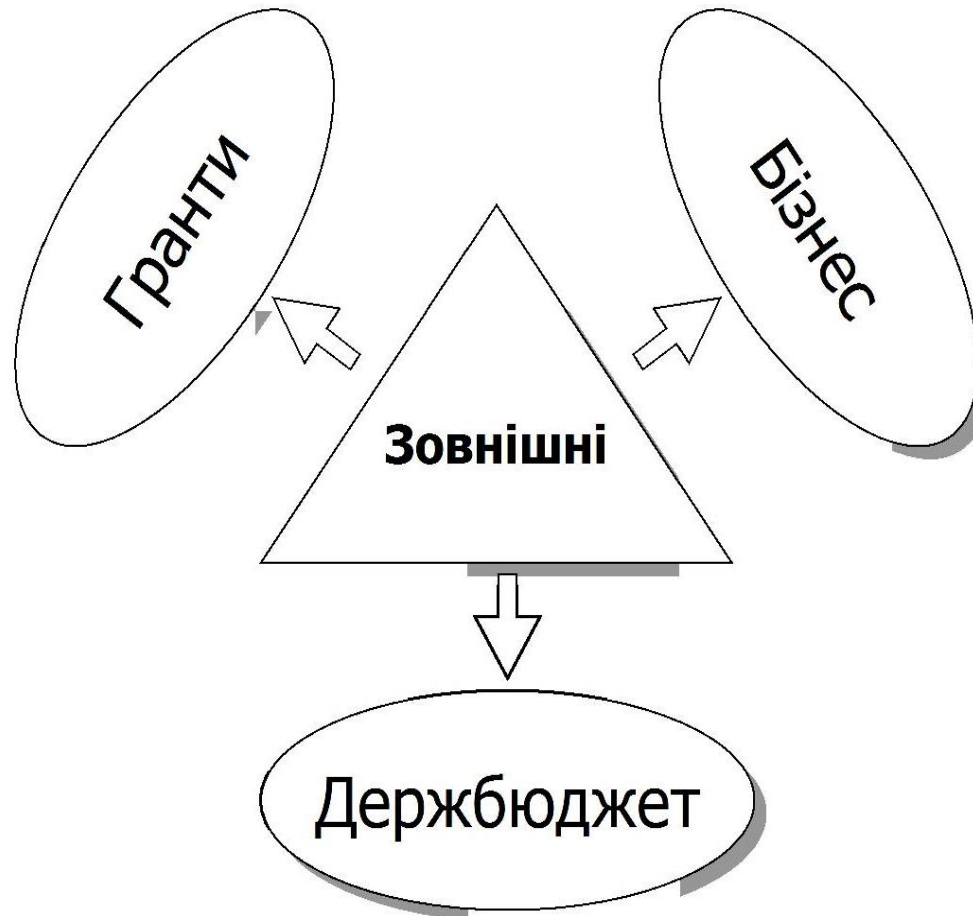
- Процедура закупівель
- Політика роботи з автопарком
- Політика про внутрішній та зовнішній аудит
- Бюджети
- Звірка
- Страхування
-

Інструменти фінансового управління:

4. Моніторинг та звітність (порівняння фактичних показників з плановими, оцінка ефективності)

- Звіт по оцінці
- Звіт моніторингу бюджету
- Звіти по проектам
- Звіт руху грошових коштів
- Фінансова звітність
- Звітність донорам
- Звіти аудиторів
-

Джерела фінансування НУО



Джерела фінансування НУО

Основна діяльність

Видавнича діяльність,
освітні та консультаційні
послуги

Маркетингові технології

Розповсюдження зразків,
купони, конкурси, спеціальні
заходи, нарахування
премій, балів тощо

Внутрішні

Пасивні доходи

Проценти, дивіденди, роялті
тощо

Комерційна діяльність

Створення окремих
підрозділів

Пасивні доходи

Відсотки

Страхові виплати

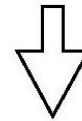
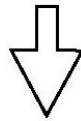
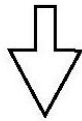
Пасивні доходи
Звільнені від податків на прибуток та ПДВ незалежно від сум, отриманих організаціями

Дивіденди

Роялті

Пасивні доходи

До відсотків відносяться:



*платежі за використання грошей або товарів
(робіт, послуг), отриманих в кредит*

*платежі за використання грошей,
залучених на депозит*

платежі за придбання товарів у розстрочку

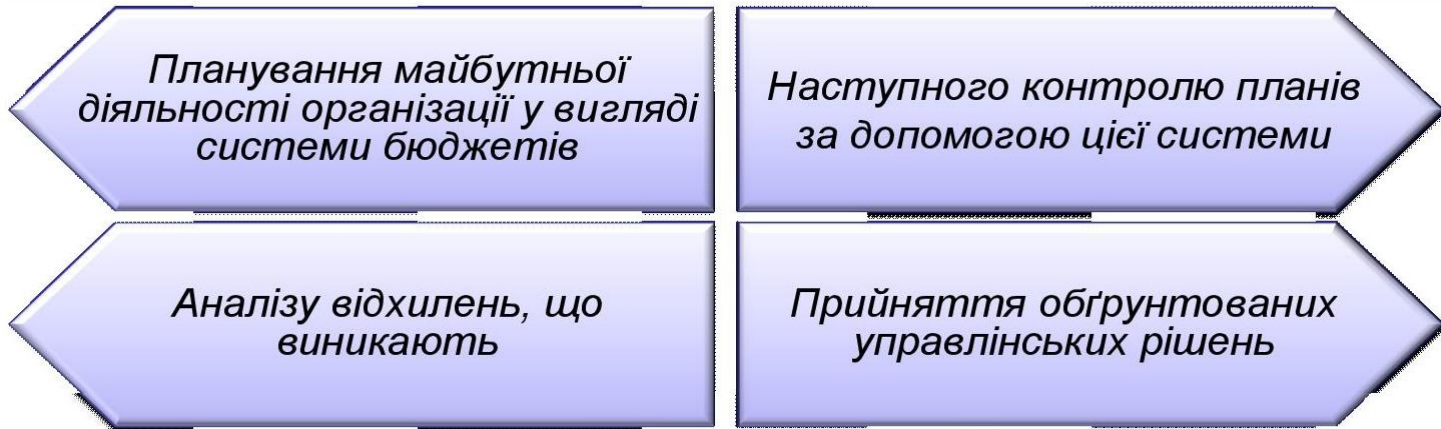
4. Бюджет

Бюджет - це план дій організації у майбутньому в грошовому вимірі

Бюджет віддзеркалює, що організація сподівається виконати за певний проміжок часу, і як наявні кошти будуть розподілені для виконання задач, що стоять перед організацією

Головною задачею бюджету є планування використання фінансових ресурсів у часі

Бюджетування – це процес



Впровадження системи бюджетів на постійній основі дозволяє отримувати об'єктивну картину потреби в грошових засобах, істотно покращувати управління грошовими засобами за рахунок визначення моментів часу, в які в організації буде виникати брак або надлишок грошових коштів для уникнення або пом'якшення кризових явищ.

Функції бюджетування

- Планування та контроль доходів і витрат за різними напрямками діяльності
- Планування придбання основних коштів згідно сум і термінів
- Координація поточної діяльності
- Обґрунтування витрат організації
- Створення бази для оцінювання та контролю короткострокових і довгострокових планів організації

Класифікація витрат

Постійні або змінні

у залежності від того, чи змінюються витрати при змінні обсягів виробництва

Прямі або непрямі

у залежності від того, чи відносяться витрати безпосередньо до конкретної програми

Мета класифікацій

Проведення аналізу безбитковості та пов'язаних з ним показників

Розгляд питання про факт віднесення витрат на певну програму або на загально-організаційні витрати

Види бюджетів НУО

Найменування	Сутність	Період
Стратегічний	Фінансове віддзеркалення стратегічного плану організації	3-5 років
Програмний	Витрати і доходи, які безпосередньо відносяться до конкретної програми чи проекту (прямі)	до року
Адміністративний	Витрати на утримання адміністративного апарату організації	місяць, рік
Річний (зведений)	Зводить в купу всі доходи та витрати за один рік	рік
Руху грошових коштів	Помісячна або поквартальна деталізація надходження та витрачання грошових коштів	квартал, півріччя, рік ¹⁸

Джерела покриття адміністративного бюджету



Складання бюджету проекту

- Етап 1. Ідентифікація програм організації
- Етап 2. Визначення прямих витрат
- Етап 3. Визначення розмірів витрат на адміністрацію та збір коштів
- Етап 4. Розподілення витрат на адміністрацію та збір коштів між програмами
- Етап 5. Ідентифікація та розподілення доходів між програмами організації

Прогноз руху грошових коштів містить:

□ Надходження грошових коштів

- ✓ Бюджет продаж платних услуг
- ✓ Членські внески
- ✓ Надходження від грантових програм
- ✓ Надходження коштів з інших джерел

□ Витрачання грошових коштів

- Бюджет прямих витрат (на платні послуги)
- Адміністративний бюджет
- Програмні бюджети
- Разові або витрати періоду



Управління витратами – це:

- **Знання** того, де, коли і в яких обсягах витрачаються ресурси організації
- **Прогноз** того, де, для чого і в яких обсягах необхідні додаткові фінансові ресурси
- **Вміння** забезпечити максимально високий рівень віддачі від використання ресурсів

Управління витратами – це вміння економити ресурси і максимізувати віддачу від них

Наслідки неефективного управління витратами

втрата коштів

використання ресурсів
«не на ту» діяльність

непомітне збільшення витрат

ускладнення процедури
планування



Переваги ефективного управління витратами



- Висока конкурентоспроможність за рахунок більш низьких витрат і, отже, цін
- Наявність якісної та реальної інформації про собівартість окремих видів послуг і їх позиції на ринку в порівнянні з послугами інших організацій
- Можливість використання гнучкого ціноутворення
- Надання об'єктивних даних для складання бюджетів організації
- Прийняття обґрунтованих та ефективних управлінських рішень

Управління витратами складається з:

- Систематичного методу визначення реальних витрат
- Усвідомлення причин здійснення витрат і їх аналізу
- Вдосконалення структури витрат шляхом їх скорочення на основі проведеного аналізу
- Постійного пошуку можливостей для економії коштів

Сім підходів до скорочення витрат

- **Знайте міру.**
- **Нові або старі партнери.** Домовтеся про більш сприятливі умови з постачальниками, підрядниками й іншими партнерами, з якими працюєте. Якщо домовитися зі старими партнерами не вдасться, знайдіть нових, які зможуть запропонувати більш вигідні для вас умови.
- **Горизонтальна інтеграція** має передбачає сумісні закупівлі разом з іншим покупцем в одного постачальника. Наприклад, дві організації можуть об'єднатися для одержання знижки за великий обсяг закупівель.
- **Вертикальна інтеграція** передбачає розвиток тісних взаємовідносин із постачальниками для контролю та, за можливості, зниження собівартості матеріалів і послуг, що надаються ними.
- **Орендувати чи володіти.** Перевірте, що вигідніше: орендувати (приміщення, обладнання тощо) або придбати та користуватись на правах власника.
- **Форми оплати.** Шукайте нові варіанти оплати. Так, сплатіть комунальні послуги векселями постачальника комунальних послуг.
- **Посильте контроль.**

Податкове планування

- Податкове планування – організаційні заходи в рамках діючого законодавства, які пов'язані з вибором часу, місця та видів діяльності, створенням і супроводженням найбільш ефективних схем та договірних взаємовідносин, з метою збільшення грошових потоків компанії за рахунок мінімізації податкових платежів
- Схема податкового планування – певний порядок взаємовідносин між кількома суб'єктами господарських відносин, спрямованих на зменшення бюджетних платежів у рамках чинного законодавства

Різниця між податковим плануванням і дотриманням податкового законодавства

- | | |
|---|---|
| 1. Дотримання податкового законодавства – це забезпечення точного розрахунку податків відповідно до чинних норм. | 1. Податкове планування – це узгодження стратегії і тактики з податковим режимом, що діє стосовно підприємства для зменшення суми податків. |
| 2. Дотримання податкового законодавства обов'язкове. | 2. Податкове планування - це добровільний і внутрішній процес підприємства. |
| 3. Дотримання законодавства вимагає закон. Порушення може привести до штрафних та юридичних санкцій проти підприємства. | 3. Податкове планування не обов'язкове і не має ніяких юридичних наслідків, оскільки воно за визначенням забезпечує дотримання законодавства. |

Оптимізація витрат через систему договорів

Закон:

Кодекс законів
про працю

Умови:

На робітника поширюються
трудоий розпорядок і норми
трудоого законодавства;
встановлюється випробувальний
термін (за узгодженням сторін)

Види:

1. Безстрокові; 2. Строкові
(у т.ч. тимчасові та сезонні);
3. На час виконання певної роботи
(якщо термін виконання роботи не
може бути визначений точно)

ТРУДОВИЙ
ДОГОВІР

Суть договору:

зобов'язання працівника виконувати
роботу та підпорядковуватися трудоому
розпорядку, а власника – забезпечувати
необхідні умови праці
та платити заробітну плату

Оплата:

Зарплата не нижча мінімальної,
виплачується не рідше
двох разів на місяць

Об'єкт договору:

Праця робітника
за одиницю часу

Оптимізація витрат через систему договорів

Закон:

Цивільний кодекс
України

Умови:

не розповсюджуються норми
трудового законодавства та трудовий
розпорядок; встановлюються терміни
виконання, вимоги до якості, використання
матеріалів, порядок прийому робіт

ДОГОВІР
ПІ ДРЯДУ

Суть договору:

Угода на виконання роботи,
що має конкретний результат

Оплата:

Винагорода в необмеженому обсязі
виплачується після прийому-здачі робіт
(одноразово) або частково
за узгодженням сторін

Об'єкт договору:

Конкретний обсяг
робіт

Оптимізація витрат через систему договорів

Закон:

Цивільний
кодекс України

УМОВИ :

Про виконання доручення
повірений має надати звіт та
виправдувальні документи,
якщо цього вимагають
договір і характер
доручення

Різновиди:

- безоплатне виконання доручення
- платне виконання доручення

ДОГОВІР
ДУРУЧЕННЯ

Суть

договору:

Повірений зобов'язується
виконати від імені та за
рахунок довірителя певні
юридичні дії

Оплата:

Винагорода не
виплачується, якщо в
договорі передбачене
безоплатне виконання
робіт

Об'єкт

договору:

Лише юридичні дії
(без матеріалізованого
результату робіт) 11

Оптимізація витрат через систему договорів

Закон:

Про авторські та суміжні права

Умови:

Конфіденційність, обов'язковість використання об'єкта ліцензії, його вдосконалення та покращення оговорюються сторонами самостійно

Вид ліцензії:

- невиключна
- виключна

ЛІЦЕНЗІЙНА
УГОДА
(РОЯЛТІ)

Суть договору:

дозвіл на ВИКОРИСТАННЯ ПРАВА інтелектуальної власності

Оплата:

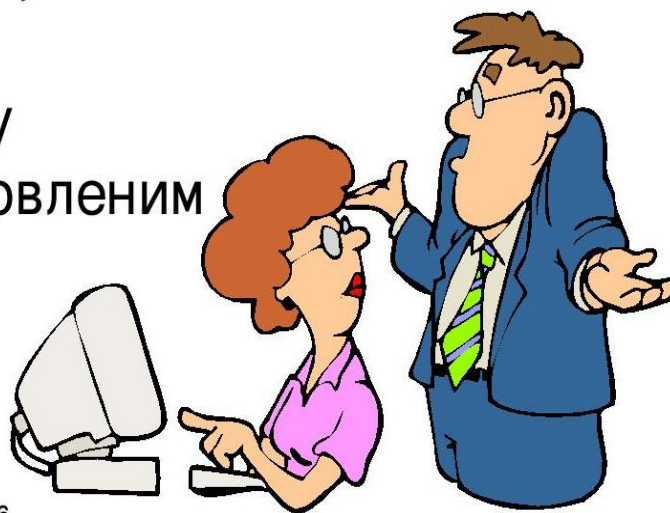
Періодичні платежі за об'єкти авторського права; оподаткування під час нарахування, а не під час виплати

Об'єкт договору:

Інтелектуальна власність 12

Аудит

Це перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації з фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, обліку, його повноти, та відповідності діючому законодавству та встановленим нормативам



Звіт про фінансові результати

Мета складання звіту – надання користувачам повної, достовірної та неупередженої інформації про доходи, витрати, прибутки і збитки від діяльності підприємства за звітний період.

Доходи – збільшення економічних вигід у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, які призводять до збільшення власного капіталу (окрім збільшення капіталу за рахунок внесків власника).

Витрати – зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками).

Збиток – перевищення суми витрат над сумою доходів, для отримання якого було здійснено ці витрати.

Прибуток - сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ним витрати.

Публічна фінансова звітність

Складається з аудиторського звіту, балансу, звіту про прибутки та збитки, іншої звітності в межах відомостей, які не являють собою комерційну таємницю та визначені законодавством для надання користувачам і публікації



Контакти

Ресурсний центр ГУРТ

вул. Попудренка 52, офіс 609, м. Київ 02660

тел./факс: +38 (044) 296 1052

е- пошта: info@gurt.org.ua

веб-сайт: <http://www.gurt.org.ua>