

ТЕМА 1: ПОВНИЙ КУРС

# Організація фінансової роботи на підприємстві

Сутність, функції, структура та правове забезпечення.  
Досвід лідерів ринку: від Apple до Kernel.

# ☰ План лекційного заняття (40 слайдів)

## **I. Теоретичний базис (Слайди 3-13)**

Економічна сутність, об'єкти, принципи та завдання. Кейси Apple та ДТЕК щодо ліквідності та стійкості.

## **II. Функції та Структура (Слайди 14-23)**

Моделі фінансових служб. Кейси Nestle та Нової Пошти про централізацію та децентралізацію.

## **III. Роль та компетенції CFO (Слайди 24-33)**

Стратегічна, контрольна та комунікаційна функції фінансового директора. Портрет лідера.

## **IV. Забезпечення діяльності (Слайди 34-40)**

Правове поле, цифровізація (ERP/BI) та висновки. Кейси Kernel, Volkswagen та Нафтогаз.

Частина I

## **Зміст та завдання фінансової роботи**

Методологічні основи управління грошовими відносинами

## **Поняття фінансової роботи**

---

**Фінансова робота** — це практична діяльність менеджменту, спрямована на організацію фінансових відносин, формування капіталу та забезпечення його ефективного використання.

На відміну від бухгалтерського обліку, який фіксує минулі події, фінансова робота орієнтована на **майбутнє** та прийняття управлінських рішень.

### **Ключова відмінність:**

Бухгалтер каже "Ми витратили 1 млн", фінансист каже "Нам потрібно залучити 1.2 млн під 15% річних, щоб через рік отримати 2 млн".

## 🎯 Головна мета та завдання

---

Кінцевою метою фінансової роботи є **максимізація добробуту власників** через зростання ринкової вартості підприємства.

- ✓ Забезпечення безперервного фінансування операційної діяльності.
- ✓ Оптимізація структури активів для підвищення рентабельності.
- ✓ Мінімізація фінансових ризиків (валютних, кредитних, відсоткових).
- ✓ Створення прозорої системи звітності для інвесторів.

## Кейс: Apple Inc. (Світовий досвід)

Фінансова служба Apple — це еталон **управління грошовою масою**. Замість простого зберігання коштів на рахунках, компанія виробила стратегію "повернення капіталу".

### STRATEGY

#### Buyback & Dividends

За 10 років Apple викупила власних акцій на понад \$600 млрд. Це зменшило пропозицію акцій, підвищило прибуток на одну акцію (EPS) та зробило компанію найдорожчою у світі.



## ⚡ Кейс: ДТЕК (Український досвід)

Приклад фінансової роботи в екстремальних умовах. Компанія ДТЕК показала майстерність у **реструктуризації боргів**.

### Проблема

Через війну та руйнування активів виник ризик дефолту за міжнародними зобов'язаннями на сотні мільйонів доларів.

### Рішення

Фінансова служба провела складні переговори з власниками євробондів, перенісши терміни виплат на майбутнє, що врятувало компанію від банкрутства.

*Урок: Фінансова робота в Україні — це насамперед управління стійкістю та здатність домовлятися з кредиторами в умовах невизначеності.*

# Об'єкти фінансової роботи

Об'єктами виступають грошові відносини, які виникають у процесі кругообігу капіталу:

## **Внутрішні відносини**

Між цехами, підрозділами, виплата зарплати, розподіл прибутку всередині компанії.

## **Зовнішні відносини**

З постачальниками, покупцями, банками, бюджетом, страховими компаніями та інвесторами.

## **Відносини в холдингах**

Внутрішньогрупові позики, трансферне ціноутворення та консолідація звітності.

## **Ринкові відносини**

Операції на фондовому ринку, купівля валюти, операції з деривативами.

# Принципи фінансової роботи (1/3)

## 1. Господарська самостійність

Підприємство самостійно визначає напрями інвестування, джерела залучення коштів та дивідендну політику. Це фундамент ринкової економіки.

## 2. Самофінансування

Повне покриття поточних та інвестиційних витрат за рахунок власних доходів та залученого капіталу, який компанія здатна обслужити.

## Принципи фінансової роботи (2/3)

### 3. Матеріальна відповідальність

Наявність системи санкцій за порушення контрактів, несвоєчасну сплату податків або неповернення кредитів. Підприємство відповідає всім своїм майном.

### 4. Зацікавленість у результатах

Система мотивації персоналу та менеджменту має бути прив'язана до чистого прибутку, капіталізації або показника EBITDA.

## Принципи фінансової роботи (3/3)

### 5. Забезпечення фінансових резервів

Жодна компанія не може працювати "в нуль". Створення резервних фондів — це запорука виживання у випадку касових розривів або криз.

### 6. Фінансовий контроль

Безперервний нагляд за цільовим використанням коштів, моніторинг дебіторської заборгованості та аудит операцій.



# Чинники впливу на організацію роботи

Організація фінансів залежить від середовища, в якому працює бізнес:

## Макроекономіка

Рівень інфляції, облікова ставка НБУ, стабільність національної валюти (гривні).

## Законодавство

Податкове навантаження, складність ліцензування та правила валютного контролю.

## Галузеві особливості

Швидкість обороту капіталу в ритейлі значно вища, ніж у машинобудуванні або агросекторі.

## Кон'юнктура ринку

Доступність банківських кредитів та інвестиційна привабливість країни.

## ✓ Підсумки Розділу I

---

Фінансова робота є **динамічною системою**, яка має адаптуватися під зміни ринку. Основний виклик для українських фінансистів — це підтримка платоспроможності в умовах високої волатильності. Досвід Apple вчить нас стратегічного накопичення та повернення капіталу, а досвід ДТЕК — важливості антикризового управління боргами.

Переходимо до того, **хто** саме виконує цю роботу на підприємстві.

Частина II

## **Функції та структура фінансової служби**

Організаційна побудова фінансового менеджменту

## Ключові функції служби (1/2)

### 1. Фінансове планування

Розробка бюджетів (БДР, БДРК) та стратегічного плану розвитку на 3-5 років. Сценарне моделювання.

### 2. Казначейська функція

Управління "живими" грошима. Складання платіжного календаря та запобігання касовим розривам.

#### Важливо:

Функція планування відповідає на питання "Чи будемо ми прибуткові?", а казначейство — "Чи вистачить нам грошей сьогодні?".

## Ключові функції служби (2/2)

### 3. Інвестиційний аналіз

Оцінка проектів (NPV, IRR), вибір найбільш вигідних напрямів вкладення капіталу.

### 4. Контроль та аналіз

Порівняння "план-факт", виявлення причин перевитрат та пошук резервів економії.

# Моделі організаційної побудови

Залежно від розміру компанії, фінансова служба будується за різними моделями:

## **Малі підприємства**

Фінансова функція суміщена з бухгалтерією. Головний бухгалтер виконує роль фінансиста.

## **Середні підприємства**

Відокремлений фінансовий відділ (3-5 осіб), підпорядкований фінансовому директору.

## **Великі корпорації та холдинги**

Складні департаменти (казначейство, контролінг, податки, IR, інвестиції). Часто створюються Об'єднані центри обслуговування (SSC).

## Кейс: Nestlé (Централізація)

Nestlé використовує модель **централізованого казначейства**. Всі фінансові потоки тисяч підрозділів у світі керуються з єдиного центру в Швейцарії.

EFFICIENCY

### Global Pooling

Це дозволяє компанії миттєво перекидати кошти з надлишкових регіонів у дефіцитні, не залучаючи дорогі банківські кредити ззовні.



**Цілодобовий моніторинг  
світових ринків**

## Кейс: Нова Пошта (Децентралізація)

Приклад гнучкої моделі при виході на міжнародні ринки (Nova Post Europe).

### Локальна автономія

Кожна країна (Польща, Німеччина, Литва) має свою фінансову службу, яка адаптується до місцевого законодавства та банківської системи.

### Центральний нагляд

Головний офіс в Україні встановлює лише стратегічні цілі (KPI) та проводить аудит, не втручаючись у дрібні щоденні платежі.

## Взаємодія з іншими підрозділами

Фінансова служба — це "нервова система" компанії, вона взаємодіє з усіма:

### **Маркетинг та продажі**

Узгодження цін, систем знижок та лімітів дебіторської заборгованості для клієнтів.

### **Логістика та склад**

Контроль запасів. Завеликі склади заморожують капітал, замалі — зупиняють продажі.

### **Виробництво**

Аналіз собівартості. Пошук можливостей заміни дорогої сировини без втрати якості.

### **HR-департамент**

Планування бюджету на зарплати та премії, прив'язка бонусів до фінансових KPI.

## ↔ Казначейство vs Бухгалтерія

Для ефективного контролю ці функції мають бути розділені (принцип "чотирьох очей"):

### Казначейство (Фінанси)

**Фокус:** Грошові потоки (Cash).

**Питання:** "Чи є у нас гроші на оплату?".

**Мета:** Ліквідність.

### Бухгалтерія (Облік)

**Фокус:** Нарахування (Accrual).

**Питання:** "Як правильно відобразити операцію?".

**Мета:** Точність та податки.

*У великих компаніях бухгалтер не має доступу до банківського ключа, а фінансист не може вносити зміни в облікову програму.*

## Кейс: Amazon (Реінвестування)

### Філософія "День 1"

Amazon десятиліттями не виплачував дивіденди. Фінансова служба була націлена на те, щоб кожен зароблений долар одразу йшов у **технології та логістику**.

### Результат

Це дозволило захопити ринок хмарних сервісів (AWS), який тепер приносить основний прибуток. Фінансисти Amazon рахують не прибуток, а **Вільний грошовий потік (Free Cash Flow)**.

## ✓ Підсумки Розділу II

---

Структура фінансової служби не є статичною. Nestlé вчить нас силі глобальної централізації, а Нова Пошта — важливості локальної адаптивності. Ключовим моментом є чітке розмежування обов'язків між бухгалтерією та казначейством для уникнення шахрайства та помилок.

Переходимо до постаті головного архітектора цих процесів — **Фінансового директора**.

Частина III

## **Роль та функції фінансового директора (CFO)**

Від контролера до стратегічного бізнес-партнера

# Еволюція ролі CFO

Роль фінансового директора пройшла три етапи розвитку:

## 1. Контролер (Минуле)

Фокус на точності звітності, дотриманні правил та збереженні активів.

## 2. Оптимізатор (Теперішнє)

Фокус на зниженні витрат, управлінні податками та ефективності процесів.

## 3. Стратегічний партнер (Майбутнє)

Права рука CEO. Бере участь у створенні стратегії, оцінює нові ринки, керує цифровою трансформацією бізнесу.

# Стратегічна функція CFO

---

CFO формує економічну архітектуру бізнесу:

- ✓ **M&A:** Оцінка компаній для придбання (Due Diligence).
- ✓ **Капіталізація:** Робота над підвищенням вартості акцій.
- ✓ **Вихід на ринки:** Розрахунок термінів окупності експансії.
- ✓ **Інвестиційний портфель:** Балансування між ризиковими та надійними активами.

## CFO-фраза:

"Ми не просто купуємо цей завод, ми купуємо його частку ринку, яка окупиться через 4.5 роки".

# Контрольна функція та Комплаєнс

Забезпечення фінансової безпеки та дотримання "правил гри":

## **Антифрод (Anti-fraud)**

Побудова систем, які роблять неможливим виведення грошей або закупівлі за завищеними цінами.

## **Ризик-менеджмент**

Стрес-тестування: що буде, якщо курс гривні впаде на 20% або ціни на енергоносії зростуть удвічі?

## **Compliance**

Відповідність вимогам фінансового моніторингу (KYC) та міжнародним стандартам прозорості.

## **Аудит**

Взаємодія з зовнішніми аудиторами (Big Four) для підтвердження надійності компанії.

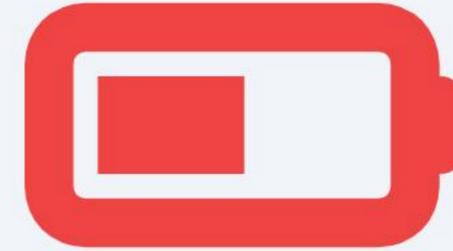
## Кейс: Tesla (Управління ризиками)

На етапі запуску Model 3 Tesla була за крок від банкрутства. Фінансова служба була змушена щомісяця залучати мільярди доларів.

CRISIS MANAGEMENT

### Risk CFO

Завданням CFO було переконати інвесторів, що збитки сьогодні — це домінування на ринку завтра. Це кейс про те, як фінансова робота рятує мрію.



**Критичний рівень ліквідності  
(2018 рік)**

## Комунікаційна функція CFO

---

CFO — це "перекладач" з мови цифр на мову бізнес-можливостей:

- ✓ **Investor Relations (IR):** Переговори з власниками та фондами.
- ✓ **Banking:** Побудова довіри з банками для отримання кредитів без застави.
- ✓ **Публічність:** Представлення фінансових результатів медіа та аналітикам.

Сучасний CFO витрачає до **50% свого часу** на зустрічі та презентації, а не на роботу з таблицями Excel.

# Портрет сучасного CFO

## Hard Skills

- МСФЗ/IAS;
- Фінансове моделювання;
- Податкове право;
- Знання ERP (SAP/BAS).

## Soft Skills

- Стратегічне мислення;
- Навички переговорів;
- Емоційний інтелект;
- Лідерство.

*"Фінансист має бути песимістом при плануванні та реалістом при виконанні."*

## CFO як агент змін

---

У 21 столітті фінансовий директор ініціює трансформацію бізнес-процесів:

- ✓ **Digitalization:** Перехід на безпаперовий офіс та AI-прогнозування.
- ✓ **ESG:** Впровадження принципів екологічної та соціальної відповідальності (вимога сучасних інвесторів).
- ✓ **Agile Finance:** Швидкий перегляд бюджетів (Rolling Forecasts) замість жорстких річних планів.

## Типові помилки організації роботи CFO

### Надмірна економія

Відмова від інвестицій у розвиток заради короткострокового прибутку. Це веде до втрати частки ринку.

### Ізоляція від бізнесу

Коли фінансисти живуть у своєму світі цифр, не розуміючи, як працює склад чи продажі.

### Відсутність прозорості

Приховування реального стану справ від власників, що рано чи пізно призводить до катастрофи.

### Ігнорування ІТ

Робота в Excel там, де вже давно потрібна автоматизована ERP-система.

## ✓ Підсумки Розділу III

---

Фінансовий директор сьогодні — це не просто керівник відділу, а стратег і комунікатор. Кейс Tesla показує, як віра інвесторів у CFO допомагає вижити в пікові кризи. Успішний CFO балансує між "Hard" та "Soft" навичками, будуючи прозору та стійку компанію.

Завершуємо курс темою **забезпечення та цифровізації** фінансів.

Частина IV

## **Забезпечення фінансової діяльності**

Правове поле та цифрові інструменти фінансиста

# Правове забезпечення в Україні

Фінансова робота регулюється багаторівневою системою:

## 1. Кодекси

Податковий, Господарський, Цивільний. Визначають "правила гри" та податкове навантаження.

## 2. Закони України

"Про бухоблік", "Про банки і банківську діяльність", "Про акціонерні товариства".

## 3. Підзаконні акти

Постанови Кабінету Міністрів та нормативні акти Нацбанку (НБУ) щодо валютного контролю.

## 4. Стандарти (НП(С)БО / МСФЗ)

Правила, за якими цифри перетворюються на офіційні звіти для держави та інвесторів.

## Кейс: Нафтогаз (Прозорість)

Нафтогаз України — приклад впровадження принципів **OECD (ОЕСР)** у державному секторі.

COMPLIANCE

### Global Standards

Перехід на МСФЗ та створення наглядової ради з незалежними директорами дозволили компанії залучати мільярди доларів від ЄБРР під мінімальні відсотки.



**Довіра міжнародних кредиторів**

# Інформаційне забезпечення

Якість рішень фінансової служби на 100% залежить від якості даних:

## Внутрішня база

Звітність підрозділів, дані бухгалтерії, платіжний календар, штатний розклад.

## Зовнішня база

Курси валют, ставки конкурентів, новини про зміни в законах, прогнози інфляції.

## Golden Rule:

"Garbage in — Garbage out" (якщо на вході сміттєві дані, на виході буде помилкове рішення).

## Кейс: Kernel (Agri-Tech Finance)

---

Український агрохолдинг Kernel використовує **космічні технології** для фінансового планування.

### **Digital Farming**

Супутники моніторять стан посівах. Дані про очікуваний врожай автоматично потрапляють до фінансистів.

### **Автоматичний прогноз**

Система сама коригує прогнозний Cash-Flow на осінь, виходячи з реального стану полів у липні, що дозволяє заздалегідь планувати продажі.

# Технології: ERP, BI та AI

## **ERP (BAS / SAP)**

Єдине джерело істини. Всі операції бізнесу фіксуються в одній програмі в реальному часі.

## **BI (Power BI / Tableau)**

Візуалізація даних. Директор бачить стан компанії у вигляді зрозумілих графіків на смартфоні.

## **AI (Штучний інтелект)**

Прогнозування дефолтів клієнтів та автоматизація рутинних проводок.

## **Blockchain**

Гарантія безпеки та незмінності фінансових транзакцій.



**Дякую за увагу!**

Ми завершили огляд Теми 1.  
Тепер ви знаєте, як будується фінансовий фундамент  
найуспішніших компаній світу.

---

Матеріал підготовлено згідно з вимогами МОН України.