**Тема 5. Методи прогнозування у стратегічному аналізі**

**План**

5.1 Прогнозування у формуванні стратегії підприємства

5.2 Загальні методи прогнозування

5.3 Суть та види прогнозних фінансових показників діяльності підприємства

5.4 Методика стратегічного аналізу на основі методу «відсотка від продажу»

**5.1 Прогнозування у формуванні стратегії**

Бухгалтери-аналітики зазвичай складають фінансову звітність не тільки за минулий рік, а й проектовані фінансові звіти на наступний рік (декілька років). Проектована (прогнозна) фінансова звітність охоплює, як правило, звіт про прибутки і збитки (звіт про фінансові результати), баланс, звіт про рух грошових коштів. Прогнозування складових елементів бізнесу є необхідним елементом стратегічного аналізу показників діяльності підприємства, що передбачає вміння моделювати прогноз фінансових показників, фінансової звітності, створювати стартовий капітал та ін.

За функціональною ознакою прогнози поділяються на пошукові та нормативні.

*Пошуковий прогноз* базується на умовному продовженні в майбутньому тенденцій розвитку підприємства, виходячи з оцінки його діяльності в минулому і на нинішньому етапі, й не враховує чинники, які можуть змінити ці тенденції.

*Нормативний прогноз,* на відміну від пошукового, розроблюється на підставі раніше визначених цілей. Його завданням є розробка шляхів і термінів досягнення можливих станів об’єкта прогнозування в майбутньому. Якщо пошуковий прогноз при визначенні майбутнього стану об’єкта прогнозування ґрунтується на його минулому і теперішньому, то нормативний прогноз розроблюється в зворотній послідовності – від заданого стану в майбутньому з урахуванням існуючих тенденцій.

Для прогнозування створюються робочі групи як правило з працівників, що пройшли спеціальну підготовку. В своїй роботі спеціалісти можуть використовувати різні методи.

**5.2 Загальні методи прогнозування**

Загальні **методи прогнозування** можна розподілити на такі групи:

* методи експертних оцінок;
* методи екстраполяції трендів;
* методи регресивного аналізу;
* методи економіко-математичного моделювання.

*Методи екстраполяції трендів* і *методи регресивного аналізу* об’єднуються поняттям «Методи аналізу рядів з урахуванням часу».

*Методи регресивного аналізу* і *методи економіко-математичного моделювання* разом складають поняття «Методи аналізу причинно-наслідкових зв’язків».

Існує декілька варіантів використання статистичних даних з метою прогнозування.

*Інформаційний метод* передбачає використання оцінок ділової активності підприємства в минулому. Цей метод у сучасних умовах є найпоширенішим і найнадійнішим методом прогнозування. Його переваги – високий рівень об’єктивності та строге кількісне визначення. Але цей метод має недоліки, пов’язані зі складністю врахування змін майбутньої ринкової ситуації.

*Методи екстраполяції трендів* (найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування та ін.) спираються на статистично обґрунтовані тенденції зміни тих чи інших кількісних характеристик об’єкта. Вони базуються на статистичних спостереженнях за динамікою певного показника, визначенні тенденції його розвитку і продовженні її у майбутньому періоді, тобто за допомогою методу екстраполяції трендів закономірності минулого розвитку об’єкта переносяться в майбутнє.

При відсутності ретроспективних даних краще використовувати експертний метод, тобто спиратися на думку менеджерів зі збуту про обсяги покупок товару кожним клієнтом.

*Метод експертних оцінок* передбачає врахування суб’єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства. Для експертних оцінок характерним є передбачення майбутнього на основі раціональних аргументів та інтуїції. Методи експертних оцінок, як правило, мають якісний характер.

У прогнозуванні розрізняють індивідуальні та колективні експертні оцінки. До першого типу відносяться: метод складання сценаріїв, метод інтерв’ю, аналітичні доповідні записки. Метод інтерв’ю передбачає бесіду з прогнозистом-експертом. Самостійна робота експерта над визначенням можливих шляхами розвитку ситуації на підприємстві становить зміст методу доповідних записок.

Колективні експертні оцінки можна охарактеризувати як комплексні методи прогнозування, оскільки вони включають:

* підготовку і збір індивідуальних експертних оцінок;
* статистичні методи обробки одержаних матеріалів.

До складу колективних експертних оцінок входять: метод «комісії», метод «мозкових атак», метод Делфі.

Під *методом «комісії»* розуміють організацію «круглого столу» та інших подібних заходів, у рамках яких відбувається узгодження думок експертів. Колективну генерацію ідей та творче вирішення поставлених проблем називають *методом «мозкових атак»,* який являє собою вільний, неструктурований процес генерації будь-яких ідей за обраною темою, які спонтанно висловлюються учасниками зустрічі.

Суть *методу Дельфі*, який запропонував математик, експерт Олаф Хельмер, полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців з обраної галузі знань. Анкетування повторюють декілька разів до досягнення найменшого розходження думок.

Для нових підприємств або сфер діяльності використовується метод беззбитковості, коли метою є досягнення обсягів виробництва, достатніх для покриття всіх витрат.

Для складання прогнозу необхідно враховувати:

– фактичні дані про ємності ринку і рівні попиту;

– поведінку покупців;

– тенденції на ринку (зростання, насичення, спад);

– рівень беззбитковості і продажів;

– обсяг продажів, який може забезпечити, наявний персонал;

– стратегію маркетингу.

Прогнози будуються за певних припущеннях про розвиток подій, тому можуть бути розроблені кілька прогнозів (песимістичний і оптимістичний), планувати треба спираючись на найбільш реалістичний з них.

В результаті повинні бути визначені такі показники:

– обсяг продажів по кожному виду продукції;

– частка ринку;

– виручка від реалізації продукції;

– коефіцієнт сезонності збуту;

– ціни на кожен вид продукції.

**5.3 Суть та види фінансових показників діяльності підприємства**

Зазвичай фінансовий план містить наступну інформацію: припущення, покладені в основу розрахунку; останній баланс підприємства і очікуваний балансовий результат поточного господарського року; звіт про фінансові результати, прибуток, очікуваний протягом 3–х наступних років; розрахунки грошового потоку на наступний рік або два.

Проектована фінансова звітність охоплює: звіт про фінансові результати, баланс, звіт про рух грошових коштів. У фінансовому плані необхідно детально описати всі прийняті припущення і допущення (прогнози), важливо, щоб вони були обґрунтованими і переконливими.

**Розробка плану прибутків і збитків** спирається на результати попередніх розрахунків: з плану продажів використовуються дані про обсяги продажів у натуральних і вартісних показниках (виручка) по місяцях; з плану виробництва, маркетингу і організаційного плану – змінні витрати на планований обсяг продажів і постійні (загальновиробничі, адміністративні, на збут та маркетинг) витрати, податкові платежі.

В таблиці 5.1 наведений загальний формат розрахунку прибутку.

Таблиця 5.1 – Загальний формат розрахунку прибутку

|  |  |
| --- | --- |
| Операція | Найменування статті |
| + | Виторг |
| – | Змінні витрати |
| = | Валовий прибуток |
| – | Постійні витрати |
| = | Прибуток від продажів |
| + | Інші доходи |
| – | Інші витрати |
| = | Прибуток до оподаткування |
| – | Податок на прибуток |
| = | Чистий прибуток |

**План грошових потоків** – фінансовий документ, що відображає рух грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства на планований період. Він показує динаміку надходження та витрачання грошових коштів, визначити потребу у фінансових ресурсах, збалансувати надходження і витрати, визначити платоспроможність підприємства. Мета побудови плану – забезпечити позитивний залишок грошових коштів на рахунках підприємства в усі періоди на термін від початку і до кінця реалізації проекту.

З цією метою прогнозується обсяг надходження грошових коштів на протязі місяця на рахунок підприємства і обсяг виплат з рахунку підприємства за цей же час. Основне властивості плану – надавати інформацію про стан банківського рахунку на кінець планованого періоду. В табл. 5.2 наведений порядок складання плану грошових потоків.

Таблиця 4.2 – План грошових потоків

|  |  |
| --- | --- |
| Надходження та виплати | Сума, тис. грн |
| Залишок коштів на початок періоду |  |
| Надходження |  |
| Від операційної діяльності |  |
| Від інвестиційної діяльності |  |
| Від фінансової діяльності |  |
| Всього надходжень |  |
| Виплати |  |
| На операційної діяльності |  |
| На інвестиційної діяльності |  |
| На фінансової діяльності |  |
| Всього виплат |  |
| Залишок коштів на кінець періоду |  |

Побудова грошового потоку проекту може бути здійснено прямим або непрямим методами. Прямий метод передбачає розрахунок надходжень і виплат на основі фінансових документів.

Складання грошового потоку непрямим методом спирається на план прибутків і збитків.

*Алгоритм розрахунку грошового потоку:*

Потік грошових коштів = Фінансовий результат року +/– зміна резервів + амортизаційні відрахування + додаткові відрахування в довгострокові резервні фонди, що формуються з прибутку до сплати податків

Слід зазначити, що всі надходження і платежі відображаються з урахуванням конкретних термінів, які відповідають прогнозним датам, з урахуванням можливих затримок.

**Прогнозний баланс**

Приклад прогнозного балансу наведений в табл. 5.3.

Таблиця 5.3 – Прогнозний баланс

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Активи | тис. грн | Пасиви | тис. грн |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Кошти на рахунку |  | Рахунки до оплати |  |
| Дебіторська заборгованість |  | Заборгованість з виплат (податки, заробітна плата та ін.) |  |
| Запаси |  | Короткострокові кредити |  |
| Разом поточних активів (обігових коштів) |  | Сума поточних пасивів (короткострокових зобов’язань) |  |
| Основні засоби |  | Довгострокові позики |  |
| Інші активи (нематеріальні) |  | Акціонерний капітал |  |
| Мінус знос за основними і нематеріальними активами |  | Нерозподілений прибуток |  |
| Інші активи і аванси |  | Сумарний власний капітал |  |
| Сума активів |  | Сума пасивів |  |

Прогнозний баланс складається на 1 рік укрупнено, тобто використовуються укрупнені статті і агреговані рахунки, які важливі для майбутнього бізнесу. У прогнозному балансі статті розташовуються в порядку убування їх ліквідності і ступеня терміновості зобов'язань, тобто в зворотному порядку в порівнянні з формою 1. У якості вихідних даних використовуються баланс за минулий рік, і розроблені раніше план збуту продукції, план прибутків і збитків, план грошового потоку. У прогнозному балансі зміна величини власного капіталу є тим показником, за яким інвестор оцінює привабливість своєї участі в проекті.

**5.4 Методика стратегічного аналізу на основі методу «відсотка від продажу»**

Для стратегічного аналізу найбільш важливими з форм проектованої звітності є звіт про фінансові результати і баланс, тому що на їх основі можливе оцінити прогнозований фінансовий результат і визначити потреби в зовнішньому фінансуванні бізнесу на наступні часові періоди.

Процес підготовки проектованих фінансових звітів, складених на основі Положень (стандартів) бухгалтерського обліку в Україні, починається з оцінювання відповідних звітів за минулий рік (або декілька років) і поділяється на декілька загальних етапів.

Першим етапом є прогнозування такого показника, як доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Другим етапом є підготовка звіту про фінансові результати, що обумовлюється необхідністю розрахунку суми нерозподіленого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства і може бути направлений у виробництво.

Кожна стаття звіту про фінансові результати збільшується або зменшується відповідно до концепції складання прогнозу, або на основі процента зростання (зменшення) обсягу реалізації продукції.

Доповнення до нерозподілених прибутків збільшує або зменшує величину власного капіталу в проектованому балансі, підготовка якого здійснюється на третьому етапі. Його статті також можуть прогнозуватися з урахуванням майбутньої зміни обсягів реалізації або індивідуально. Оскільки різні статті в активі балансу, з одного боку, і пасиви, з другого, можуть змінюватися у процесі прогнозування по-різному, то проектований баланс майже завжди виявляється порушеним.

Для складання проектованого звіту про фінансові результати за допомогою методу відсотка від продажу необхідно класифікувати його статті на автоматично утворені й регульовані.

Автоматично утворені статті складаються внаслідок здійснення запланованої виробничої діяльності і змінюються пропорційно обсягу продажу.

Регульовані статті утворюються незалежно від обсягу продажу. Для їх кількісного визначення використовуються інші методи (наприклад, експертних оцінок).

Автоматично утворені й регульовані статті подані в табл. 5.4.

Таблиця 5.4 – Класифікація статей проектованого звіту про фінансові результати

|  |  |
| --- | --- |
| Назва статті | Вид статті |
| Автоматично утворена | Регульована  |
| Виторг | + |  |
| Собівартість реалізованої продукції | + |  |
| Операційні доходи та витрати | + |  |
| Фінансові доходи, витрати і втрати |  | + |
| Інші доходи та витрати |  | + |
| Надзвичайні доходи та витрати | Не плануються |

Після завершення підготовки проектованого звіту про фінансові результати, що є загальним фінансовим планом доходів і витрат на наступний період, складають проектований баланс. Метою його складання є оцінка майбутнього фінансового стану підприємства.

Статті проектованого балансу прийнято класифікувати за ознакою залежності від обсягів продажу на автоматично утворені й регульовані. Класифікація статей проектованого звіту про фінансові результати подана в табл. 5.5.

Загальні правила складання проектованого балансу на основі автоматично утворених і регульованих статей є такими:

– вищий рівень продажу необхідно підкріплювати вищими рівнями активів;

– деяке зростання активів може бути профінансовано за рахунок автоматичного збільшення поточних зобов’язань, нерозподілених прибутків і накопичених платежів;

– будь-яка нестача має фінансуватися із зовнішніх джерел шляхом отримання позик, продажу акцій нового випуску тощо.

До складу регульованих статей проектованого балансу доцільно включати ті статті, які вимагають прийняття окремих фінансових рішень.

Таблиця 5.5 – Класифікація статей проектованого звіту про фінансові результати

|  |  |
| --- | --- |
| Назва статті | Вид статті |
| Автоматично утворена | Регульована  |
| Актив |
| Необоротні активи (без довгострокових фінансових інвестицій) | + |  |
| Довгострокові фінансові інвестиції |  | + |
| Оборотні активи | + |  |
| Витрати майбутніх періодів | + |  |
| Пасив |
| Власний капітал (без нерозподіленого прибутку) |  | + |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) |  | + |
| Забезпечення наступних витрат і платежів |  | + |
| Довгострокові зобов’язання |  | + |
| Поточні зобов’язання | + |  |
| Доходи майбутніх періодів | + |  |