



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Vezetői számvitel / Controlling

XII. előadás

Pénzügyi controlling





SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A pénzügyi controlling fogalma

- A vállalkozás stratégiai céljainak és szervezetének megfelelő
- pénzügyi tervezési, operatív irányítási, ellenőrzési és információ szolgáltatási eljárások
- koordinált rendszere.



A pénzügyi controlling feladatai

- a stratégiai célkitűzésekkel összhangban levő pénzügyi tervek elkészítése
 - azok megvalósításának és aktualizálásának biztosítása
 - a vállalkozás pénzügyi teljesítményeinek értékelése és ellenőrzése
 - a likviditás folyamatos felügyelete
 - a terv és tény adatok összehasonlítása
 - az eltérések elemzése
-



Pénzügyi tervezési szintek

- a stratégiai tervek alapján több évet átfogó pénzügyi tervek
- a többéves tervek alapján készülnek el a részletes operatív éves tervek
- az operatív pénzügyi irányítás tovább bontja a pénzügyi beszámolási rendben meghatározott legkisebb beszámolási időintervallumnak megfelelően



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A pénzügyi controlling rendszer összetevői

- Pénzügyi számviteli rendszer
- Pénzügyi tervezés
- Szabályozás-operatív irányítás
- Ellenőrzés, visszacsatolás
- Controlling szervezet



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A pénzügyi terv

- a vállalati tervezési rendszer integrált része
 - a pénzügyi stratégia része a vállalati stratégiai célkitűzéseknek
 - a pénzügyi erőforrásokat hogyan használják fel a gazdálkodás egyes területein
 - milyen beruházási politikát és forgóeszköz gazdálkodást folytassanak
 - milyen legyen az osztalékpolitika és a tőkeszerkezet
-



A pénzügyi terv

- Az üzleti tevékenység különböző területeit átfogó részlettervek
- mint az árbevételi, a termelési, a beszerzési, a kapacitás- személyi és gyártás, a beruházási, a költség és az eredményterv összefoglalása,
- pénzügyi kivitelezését foglalja számokba.
- Az üzleti tervek pénzügyi megvalósíthatóságának kontrollján keresztül jelentős szerepe van a részlettervek közötti összhang megteremtésében.



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A pénzügyi tervezés célja

- A vállalkozás pénzügyi egyensúlyának folyamatos fenntartását biztosító pénzügyi politikák kialakítása.
- Magában foglalja az eredményterv,
- a mérlegterv,
- a finanszírozási terv elkészítését.



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A mérlegterv

- A vállalkozás tervezett befektetési és finanszírozási döntéseinek
- a vállalkozás eszköz-forrás struktúrájára gyakorolt hatását tükrözi vissza.



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A finanszírozási terv

- pénzszükségleti terv
- pénzfedezeti terv
 - a finanszírozási szükségletet és fedezetet a mérlegnek megfelelő tagolásban állítja szembe egymással
- pénzforgalmi terv
 - a finanszírozási időszak bevételi és kiadási tételei



A mérleg

- A mérleg egy adott időpontra szólóan a vállalkozás eszközeit megjelenési forma és az eszközök eredete, azaz finanszírozási forrás szerinti felsorolásban, összevont pénzügyi állományban tartalmazza.
 - Az eszközök a vállalati vezetésnek a múltban megvalósított befektetési,
 - a források a finanszírozási döntéseit tükrözik vissza.
 - A pénzügyi helyzet kimutatásnak is nevezik.
 - Befektetések = Finanszírozások
-



A mérleg vertikális és horizontális összefüggései

ESZKÖZÖK	FORRÁSOK	
Befektetett eszközök	Saját tőke	
	Hosszú lejáratú kötelezettségek	
Forgóeszközök		
	Rövid lejáratú kötelezettségek	
		Nettó forgótőke



Nettó forgótőke

- a forgóeszközöknek a rövid lejáratú kötelezettségek feletti része
 - az az érték, amellyel a hosszú lejáratú passzívák meghaladják a befektetett eszközöket
 - a vállalkozás lehetséges likvid pénzeszközeinek összege
 - **a likviditás**
 - fizetőképesség és fizetőkészség
 - biztosítja, hogy a vállalkozás esedékes kötelezettségeinek pontosan és folyamatosan eleget tegyen
 - előfeltétele az eszközök mobilitása
 - a mobilitási sorrend az eszközök pénzzé tehetőségének relatív gyorsasága
 - az eszközök valódi gazdasági értékükön legyenek pénzzé tehetőek
-



Finanszírozási alapelvek

- Az idegen tőke aránya lehetőleg ne haladja meg a saját tőke kétszeresét.
 - A befektetett eszközöket legalább 50 %-ban saját tőke finanszírozza.
 - A hosszú távú eszköz befektetéseket lehetőleg hosszú lejáratú passzívák finanszírozzák.
 - A forgóeszközök haladják meg a rövid lejáratú kötelezettségek értékét.
 - A forgóeszközök tartósan lekötött részét lehetőleg hosszú lejáratú passzívák finanszírozzák.
-



A mérlegterv

- célja a vállalkozás részletterveiben meghatározott üzleti tevékenység az eszközök és források állományára gyakorolt hatásának kimutatása
 - a mérlegterv a tervidőszak utolsó napjára vonatkozóan összeállított mérleg
 - módszertanilag a mérleg összeállítás könyvviteli folyamatait alkalmazzák
 - a tényleges gazdasági eseményeket az üzleti terv szerinti gazdasági események helyettesítik
 - a mérlegterv elkészítéséhez a befektetési és a finanszírozási döntéseket meg kell hozni
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A mérlegterv

- Dönteni kell az alábbiakról:
- beruházás
- forgóeszköz lekötés
- alaptőke emelés
- osztalékfizetés és önfinanszírozás
- hosszú lejáratú kölcsönök
- rövid lejáratú finanszírozás



A mérlegterv

- Jellemzői:
 - a finanszírozási alapelvek érvényesülésének minél világosabb szemléltetése
 - a mérlegtételek az előírt mérlegsémától eltérő csoportosításban
 - a csoportosítás lehetővé teszi
 - a befektetett eszközöknek a hosszú lejáratú passzívákkal történő közvetlen összevetését
 - a nettó forgótőke bemutatását
 - a forgóeszközöknek a rövid lejáratú kötelezettségekkel történő közvetlen összehasonlítását
 - a kiemelt pénzügyi aránymutatók bemutatását
-



A mérlegterv

- pénzügyi aránymutatók
 - a saját tőke aránya a befektetett eszközök finanszírozásában
 - adósság ráta
 - a hosszú lejáratú kötelezettségeknek a hosszú lejáratú passzívákon belüli aránya
 - likviditási ráta
 - a forgóeszközök és a rövid lejáratú kötelezettségek aránya
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A cash-flow kimutatás

- IAS/IFRS 7. sz. standard (1977)
- a CF-kimutatás a pénzügyi beszámoló része
- a magyar gyakorlatba a SZT 1997. évi módosításával került be
- pénzügyintézetek 1995. január 1-től készítik



A cash-flow kimutatás

- A gazdálkodáson belül a három alapvető tevékenység
 - a folyamatos működés
 - a befektetés
 - a finanszírozás
 - **A folyamatos működés** a vállalkozás alapvető, a társasági alapító okiratban meghatározott jövedelemtermelő tevékenysége.
 - **A befektetési tevékenység** a hosszú élettartamú, a befektetett eszközök beszerzése és értékesítése.
 - **A finanszírozás** az a tevékenység, amelynek eredményeként változások következnek be a vállalkozás saját tőkéje és idegen forrásai nagyságában és összetételében.
 - A három gazdálkodási folyamat összhangját a pénzeszközök biztosítják.
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A cash-flow kimutatás

- A **cash-flow kimutatás** bemutatja a vállalkozásba be- és kiáramló pénzeszközök legfontosabb forrásait és felhasználásait.
 - **A pénzeszközök forrásai**
 - a termékek és szolgáltatások értékesítése
 - hosszú távon a folyó gazdálkodás több pénzt hoz, mint amennyi kiadást igényel
 - alaptőke emelés
 - hosszú távú kötelezettségek vállalása
 - épületek, gépek, berendezések és más hosszú távú befektetések eladása
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

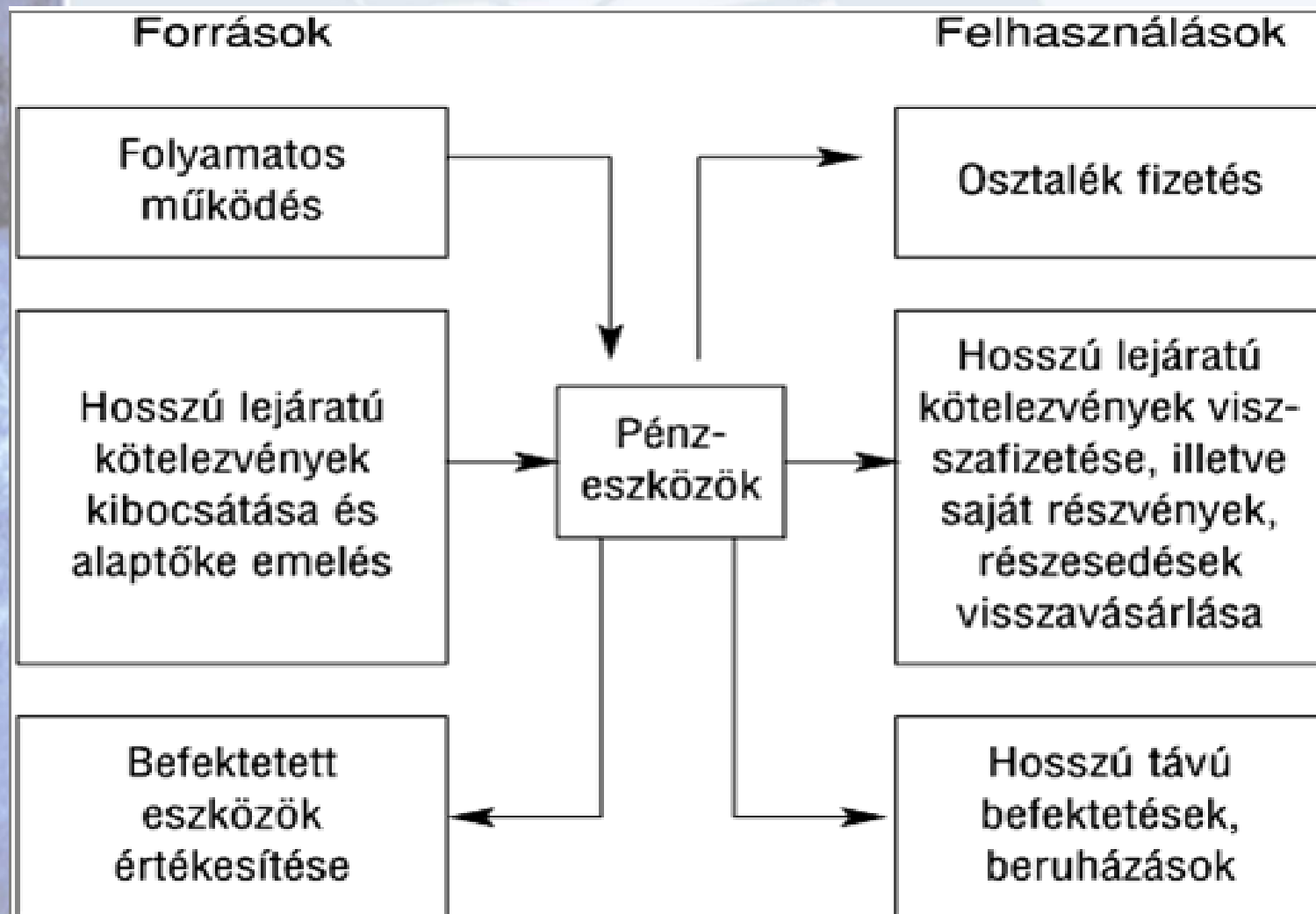
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A cash-flow kimutatás

- **A pénzeszközök felhasználása**
 - osztalékfizetés
 - a hosszú lejáratú kölcsönök
 - a korábban kibocsátott saját részvények visszavásárlása
 - új immateriális és tárgyi eszközök beszerzése
 - forgóeszköz-bővítés
 - más vállalkozásokba történő hosszú távú befektetés stb.
-



A pénzeszközök forrásai és felhasználásai





Az indirekt cash-flow

- a pénzeszközökben bekövetkezett változások mögött meghúzódó okok számszerűsítését a gazdasági események hatásának pénzcentrikus elemzésére alapozza
- az alapvető mérlegegyenlőségéből indul ki
- $\text{Eszközök (E)} = \text{Kötelezettségek (K)} + \text{Tulajdonosi tőkeérdekeltség (T)}$
- az összefüggés bal oldalát pénzeszközökre (P) és nem pénzeszközökre (NP) bontja
- **$P + NP = K + T$**



Az indirekt cash-flow

- Amennyiben az összefüggés igaz a mérleg nyitó- és záróállományi adataira nézve, akkor igaz a mérlegtételek változása tekintetében is.
- **$\Delta P + \Delta NP = \Delta K + \Delta T$**
- a CF a pénzeszközökhöz kapcsolódik, így a pénzeszközökben bekövetkezett változás:
- **$\Delta P = \Delta K + \Delta T - \Delta NP$**



Az indirekt cash-flow

- A pénzeszközök változása megegyezik a passzívákban és a nem pénzeszközökben bekövetkezett változások összegével és levezethetők a következő összefüggések:
- Pénzeszközök forrásai =
- Passzíva növekedések + Eszköz csökkenések
- Pénzeszközök felhasználásai =
- Passzíva csökkenések + Eszköz növekedések



- **teljesítmény szemléletű számvitel**
 - a vevői kiegyenlítéstől függetlenül az értékesítést abban az időszakban számolják el teljesítményként, amikor a termékeket a vevő rendelkezésére bocsátják és a szolgáltatásokat teljesítik
 - a felmerült költségek az időszak ráfordításait képezik függetlenül a pénzkifizetéstől
 - a teljesítmények és azok realizálása érdekében eszközölt ráfordítások bekerülési értékének különbsége az időszak realizált eredménye
 - ami megfelel az adózás utáni eredménynek
 - az adózás utáni eredményből történő kiindulás feltételezi
 - az eredmény-kimutatásban meghatározott adott időszaki adózás utáni eredmény megegyezik az időszak pénzbevételeinek és kiadásainak különbségével
 - a naturálfolyamatok egybeesnek a pénzfolyamatokkal
 - minden olyan esetben, amikor azok elválnak egymástól, korrekciós tételt kell elszámolni
-



Az indirekt cash-flow

- folyamatos működésből származó nettó pénzáram meghatározása
 - a nettó pénzáram a folyamatos működésből, a befektetési és a finanszírozási tevékenységekből származtatható nettó pénzáramok összegezése
- 1. az amortizáció összegével ki kell egészíteni az adózott eredményt**
- az écs-t az adózott eredmény számításánál levonják
 - de nem jelent pénzfelhasználást
-



Az indirekt cash-flow

2. az adózott eredményre ható azon ráfordítás és bevételi tételekkel történő korrekció, amelyek az adott időszakban nem járnak együtt pénzkifizetéssel vagy pénzbefolyással

- **az adózott eredményt növelő korrekciós tételek**
 - a céltartalékok időszaki felhasználásán felüli képzése
 - az elszámolt értékvesztések
 - a befektetett eszközök értékesítéséből származó veszteség
 - a nem realizált árfolyamveszteség
 - **az adózott eredményt csökkentő korrekciós tételek**
 - a céltartalékok időszaki képzésén felüli felhasználása
 - az elszámolt értékvesztések visszaírása
 - a befektetett eszközök értékesítéséből származó nyereség
-



Az indirekt cash-flow

- 3. a rövid lejáratú kötelezettségek növekedéseit, a készletek, a vevők és a forgóeszközök között nyilvántartott értékpapírok állományában bekövetkezett csökkenéseket a folyamatos működésből származó pénzeszközök forrásaként**
- a rövid lejáratú kötelezettségek csökkenéseit, a készletek, a vevők és a forgóeszközök között nyilvántartott értékpapírok állománynövekedéseit az időszaki pénzeszköz állomány felhasználása



Az indirekt cash-flow

- **Befektetési tevékenységek pénzáramai**
- az immateriális és tárgyi eszközök beszerzésére történő kifizetések és az értékesítésükből származó pénzbevételek
- a pénzügyi eszközök beszerzésére történő kifizetések és azok értékesítéséből származó pénzbevételek
- ide tartoznak a nem eladásra és kereskedelemre vásárolt részvények, részesedések vásárlására történő kifizetések és az eladásukból származó pénzbevételek,
- valamint az egy évet meghaladó lejáratú kölcsönök nyújtása és azok törlesztéséből származó bevétele



Az indirekt cash-flow

- **Finanszírozási tevékenységek pénzáramai**
 - a részvények és más tőketulajdont megtestesítő eszközök kibocsátásából származó bevétel és azok esetleges visszavásárlására fordított kiadások
 - váltók, kötvények, jelzálog kölcsönök és egyéb rövid és hosszú távú kötelezvények kibocsátásából származó pénzbevételek és annak törlesztésére fordított kiadások
 - a lízingbe vevő által teljesített kifizetések a pénzügyi lízing kötelezettség csökkentése
 - a SZT. szerint a fizetett és kapott kamat, a fizetett osztalék működési tevékenységként, a kapott osztalék befektetési tevékenységként jelenik meg
-



A direkt cash-flow

- A cash-flow kimutatás közvetlen módszere szerint az időszak pénzeszközállományának változását a pénzbevételek és a pénzkidadások különbségeként mutatja ki.
 - **pénzforgalmi szemléletű számviteli elv**
 - az értékesítést akkor számolják el teljesítményként, amikor az értékesített termékek és szolgáltatások ellenértékét a vevők kifizetik
 - a ráfordításokat arra az időszakra terhelik, amelyikben a pénzkifizetések megtörténtek, a beszerzett eszközökért, az igénybe vett humán erőforrásokért és más szolgáltatásokért pénzt fizettek
 - Mo.: az egyszeres könyvvitelt vezető vállalkozások
 - 2004-től a gazdálkodóknak át kellett térniük a kettős könyvvitel alkalmazására
 - a kettős könyvvitelt vezető vállalkozások a teljesítmény szemléletű számviteli elvet használják, a nemzetközi gyakorlatra is ez jellemző
-



A direkt cash-flow

- **A működésből származó nettó pénzáram**
- korrekciók
- az időszakban kiszámlázott termékek és szolgáltatások árbevételéből a pénzbevétel a vevők állományváltozásának figyelembevételével származtatható

$$\text{Eladásból származó pénzbevétel} = \text{Árbevétel} \begin{cases} + \text{Csökkenés a Vevői követelésekben} \\ - \text{Növekedés a Vevői követelésekben} \end{cases}$$



- **A működésből származó nettó pénzáram**
 - korrekciók
 - az időszakban az anyagok, szolgáltatások és áruk, valamint a humán erőforrások beszerzésre fordított pénzkidadások
 - az eladott teljesítmények önköltségéből, illetve az áruk beszerzési költségéből kiindulva
 - a készlet, a szállítói, illetve a munkabér és közteher tartozások állományváltozásának figyelembevételével származtatható
 - Pl.:
 - a készletnövekedés esetén a beszerzésre történő kifizetés több volt, mint az időszaki értékesítés elszámolt költségei
 - a szállítói, a munkabér és közteher tartozások időszaki növekedése azt jelenti, hogy a készlet és a munkaerő beszerzésekre fordított pénzkidadás kevesebb, mint az időszakban vállalt kötelezettségek értéke
-



A direkt cash-flow

$$\begin{array}{l} \text{Szállítóknak történő} \\ \text{és személyijellegű kifizetések} \end{array} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Értékesítés} \\ \text{elszámolt költségei} \end{array} \right\} \left\{ \begin{array}{l} + \text{Készletnövekedés} \\ - \text{Készletcsökkenés} \end{array} \right\} \left\{ \begin{array}{l} + \text{Csökkenések a szállítói,} \\ \text{személyi jellegű tartozásokban} \\ - \text{Növekedések a szállítói,} \\ \text{személyi jellegű tartozásokban} \end{array} \right\}$$

$$\begin{array}{l} \text{Időszaki kifizetések} \\ \text{működési ráfordításra} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Működési} \\ \text{ráfordítások} \end{array} \left\{ \begin{array}{l} + \text{Növekedések az} \\ \text{aktív időbeli} \\ \text{elhatárolásokban} \\ - \text{Csökkenések az} \\ \text{aktív időbeli} \\ \text{elhatárolásokban} \end{array} \right\} \left\{ \begin{array}{l} + \text{Csökkenések a rövid lejáratú} \\ \text{kötelezettségekben} \\ \text{és a passzív időbeli} \\ \text{elhatárolásokban} \\ - \text{Növekedések a rövid lejáratú} \\ \text{kötelezettségekben} \\ \text{és a passzív időbeli} \\ \text{elhatározásokban} \end{array} \right\} \left\{ \begin{array}{l} - \text{Amortizáció és } \pm \text{ más} \\ \text{pénzmozgással nem} \\ \text{járó ráfordítások és} \\ \text{bevételek} \end{array} \right\}$$



- **az indirekt módszer szerint számítandó:**
- a pénzkifizetéssel nem járó ráfordítások és a pénzbevéttel nem járó bevételek
- a befektetési és a finanszírozási tevékenységekből származó pénzáramlások meghatározása



Finanszírozási terv

- **pénzszükségleti és pénzfedezeti terv**
 - a következő befektetési és finanszírozási kérdésekre ad választ:
 - Mennyi a vállalkozás bővítéséhez szükséges hosszú távú eszközökbe történő beruházások és befektetések tőkeigénye és milyen az időbeli ütemezés?
 - Mennyi a forgóeszköz lekötés állományváltozása és az igény milyen ütemezésben merül fel?
 - Mennyi a folyamatos működés által biztosított pénzüsszegeből az osztalék finanszírozásra szánt és az osztalék fizetés után fennmaradó önfinanszírozásra igénybe vehető összeg?
 - Mikor és milyen nagyságrendben válik szükségessé pótlólagos források bevonása tőke emelés és/vagy hosszú és rövid lejáratú hitelfelvétel formájában?
-



Finanszírozási terv

- A befektetési és finanszírozási döntések időbeli ütemezése a pénzszükségleti és pénzfedezeti terv megfelelő horizontális bontásával biztosítható.
 - Szükséges a pénzeszközök konkrét eszköz befektetéseinek és finanszírozási forrásainak követése.
 - A mérlegszerkezet alkalmazása a pénzügyi tervezésben **az ellenőrzés** szemszögéből is fontos.
 - A befektetési és finanszírozási döntésekért való **felelősség megállapítható** és ezáltal a döntés következménye ellenőrizhető.
-



Pénzszükségleti és pénzfedezeti terv

Sor szám	Megnevezés	Tervidőszak
<i>PÉNZSZÜKSÉGLET</i>		
1.	Beruházások immateriális és tárgyi eszközökbe	
2.	Pénzügyi eszköz befektetések	
3.	Befektetett eszközök állománycsökkenéséből várható bevételek	
4.	HOSSZÚ TÁVÚ ESZKÖZBEFEKTETÉSEK PÉNZSZÜKSÉGLETE (1+2-3)	
5.	Készletek növekedése	
6.	Követelések növekedése	
7.	Eladásra vásárolt értékpapírok, részesedések növekedése	
8.	Pénzeszközök növekedése	
9.	Egyéb forgóeszközök növekedése	
10.	Forgóeszközök állomány csökkenései	
11.	<i>Forgóeszközlekötés állomány növekedése (5+6+7+8+9-10)</i>	



Pénzszükségleti és pénzfedezeti terv

12.	<i>Hosszúlejáratú kötelezettségek törlesztése</i>	
13.	PÉNZSZÜKSÉGLET ÖSSZESEN (4+11+12)	
14.	Kamat és vállalkozási nyereség adó levonása előtti eredmény	
15.	Kamatráfordítás	
16.	Adózás előtti eredmény (14-15)	
17.	Vállalkozási nyereség adó ráfordítás	
18.	Adózás utáni eredmény (16-17)	
19.	Osztalék	
20.	Mérlegszerinti eredmény (18-19)	
21.	Értékcsökkenési leírás	
22.	Céltartalékok képzése	
23.	Céltartalékok felhasználása	
24.	Elszámolt értékvesztések	
25.	Befektetett eszközök értékesítéséből származó veszteség	



Pénzszükségleti és pénzfedezeti terv

26.	Befektetett eszközök értékesítéséből származó nyereség	
27.	Nem realizált árfolyamveszteség	
28.	ÖNFINANSZÍROZÁS ÖSSZESEN (20+21+22-23+24+25-26+27)	
29.	<i>Alaptőke növekedése</i>	
30.	<i>Hosszúlejáratú kötelezettségek vállalása</i>	
31.	Szállítói tartozások növekedése	
32.	Személyi jellegű és közteher tartozások növekedése	
33.	Adótartozások növekedése	
34.	Osztalékkötelezettségek növekedése	
35.	Egyéb rövidlejáratú kötelezettségek és egyéb passzívák növekedése	
36.	Rövid lejáratú kötelezettségek csökkenése	
37.	Rövidlejáratú bankhitelek növekedése	
38.	RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK NÖVEKEDÉSE (31+32+33+34+35-36+37)	
39.	PÉNZFEDEZET ÖSSZESEN (28+29+30+38)	



Pénzforgalmi terv

- **A pénzforgalmi terv** a pénzeszközök állományában bekövetkezett változást
 - a tervezett pénzbevételek és pénzkiadások
 - különbségére vezeti vissza.
 - **Bevételek – Kiadások = Pénzeszközök**
 - Elkészítésének alapját a közvetlen módszerre alapozott cash flow kimutatás képezi.
-



Pénzforgalmi terv

Sorszám	Megnevezés	Tervidőszak
	PÉNZESZKÖZÖK NYITÓ ÁLLOMÁNYA	
1.	Pénztár, csekkek	
2.	Bankbetétek	
3.	Pénzeszközök nyitó állománya összesen (1+2)	
	FOLYAMATOS MŰKÖDÉSBŐL SZÁRMAZÓ BEVÉTELEK	
4.	Termékek, szolgáltatások, áruk értékesítéséből származó pénzbevételek	
5.	Kamat és kamatjellegű bevételek	
6.	Folyamatos működésből bevételek összesen (4+5)	
	FOLYAMATOS MŰKÖDÉSRE KIFIZETÉSEK	
7.	Kifizetések a szállítóknak és személyi jellegű kifizetések	
8.	Kifizetések működési ráfordításokra	
9.	Kamat és kamatjellegű kifizetések	
10.	Kifizetések nyereség adóra	



11.	Kifizetés osztalékra	
12.	Kifizetések összesen folyamatos működésre (7+8+9+10+11)	
13.	Pénzbevételek többlete folyamatos működésből (6-12)	
	BEFEKTETÉSEK PÉNZÁRAMA	
14.	Kifizetések immateriális javak és tárgyi eszközök beszerzésére	
15.	Kifizetések pénzügyi befektetésekre	
16.	Pénzbevételek immateriális javak és tárgyi eszközök értékesítéséből	
17.	Pénzbevételek pénzügyi befektetések értékesítéséből	
18.	Osztalékbevétel	
19.	Befektetések nettó pénzeszköz felhasználása vagy pénzbevétele (-14-15+16+17+18)	
	FINANSZÍROZÁSOK PÉNZÁRAMA	
20.	Pénzbevétel részvények és más tőketulajdont megtestesítő pénzügyi eszközök kibocsátásából	
21.	Pénzbevételek hosszú távú kötelezettségek vállalásából	
22.	Kifizetések saját részvények és egyéb tőketulajdoni részesedések visszavásárlására	



23.	Kifizetések hosszú távú kötelezettségek törlesztésére	
24.	Kifizetés pénzügyi lízing kötelezettség csökkentésére	
25.	Finanszírozások nettó pénzeszköz felhasználása vagy pénzbevétele (20+21-22-23-24)	
26.	Befektetések és finanszírozások nettó pénzeszköz felhasználása vagy pénzbevétele ($\pm 19 \pm 25$)	
27.	PÉNZESZKÖZÖK ZÁRÓ ÁLLOMÁNYA ($3+13 \pm 26$)	



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Pénzforgalmi terv

- A tervidőszakra vonatkozóan tükrözi a vállalkozás likviditását a tervezett bevételek és kiadások szembeállításával.
 - vonatkozhat évre, vagy rövidebb időszakokra
 - **diszponibilitás**
 - napi fizetőképesség
 - A **diszponibilitási terv** a fizetési eszköz napi mozgásairól és a pénzeszközök nyitó és záró állományairól nyújt információt.
 - A pénzforgalmi terv elsősorban a rövid távú pénzügyi intézkedések meghozatalánál bír kiemelkedő jelentőséggel.
 - felépítése egyszerűbb és áttekinthetőbb
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Pénzforgalmi terv

- **hátránya**
 - nem enged bepillantást az eszközök és források nagyságrendjébe, szerkezetébe, a vállalkozás hitelképességébe
 - nem nyújt az ellenőrzéshez információt
 - tartalma alapján nincs lehetőség a felelősség megállapítására és ellenőrzésre
 - **Összefoglalva**
 - a pénzforgalmi terv
 - a likviditás operatív irányításában fontos
 - a pénzszükségleti és pénzfedezeti terv
 - a közép- és hosszú távú likviditási és pénzügyi irányításban
-



Pénzszükséglet tervezése

- Általánosságban a tervezés három lépése emelhető ki:
 1. A befektetési alternatívák meghatározása.
 2. Az alternatívák értékelése műszaki, marketing és pénzügyi megvalósíthatóság szempontjából.
 3. A vállalat stratégiájának legmegfelelőbb alternatíva kiválasztása, a tőkebefektetési döntés meghozatala.
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Pénzszükséglet tervezése

- a beruházási alternatívák gazdaságosságának megítélésére a következő módszerek használata a legelterjedtebb:
 - Megtérülési idő
 - Számviteli átlaghozam mutató
 - Nettó jelenérték
 - Belső megtérülési ráta
 - Jövedelmezőségi index



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Pénzszükséglet tervezése

- Megtérülési idő
 - A megtérülési idő az az időtartam, amely alatt megtérül a beruházás költsége.
 - Beruházási költség : Éves pénzáramlás
 - Hiányossága, hogy a pénz idő értékével nem számol és a figyelmen kívül hagyja a megtérülési időn túli pénzáramlásokat.
 - Előnye, hogy egyszerű, és alkalmas a kockázat durva mérésére.
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Pénzszükséglet tervezése

- A számviteli átlaghozam mutató
- A számviteli átlaghozam mutató a beruházás átlagos könyv szerinti értékére vetített, az amortizáció és nyereségadó levonása utáni átlagos nyereség alapján értékeli a beruházási projekteket.

**Amortizáció levonása és adózás utáni átlagos nyereség :
Beruházás átlagos könyv szerinti értéke**



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Pénzszükséglet tervezése

- **Hátránya**
 - az átlagos hozamból kiindulva nem veszi figyelembe a pénz időértékét
 - a tervezett pénzáramlások helyett a számviteli átlaghozammal számol és nem vesz tudomást a tőke költségéről
 - a beruházási döntést kizárólag a vállalkozás jelenlegi üzleti tevékenységének jövedelmezőségére alapozza
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Köszönöm a figyelmet!

Felhasznált irodalom:

Bácsfalvi et al.: Controlling a gyakorlatban (KFDT)

Halmos-Körmendi: Controlling (PSZF)
