

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ КОРПОРАЦІЇ



ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

- 7.1. Прибуток як об'єкт фінансового менеджменту.
- 7.2. Організація та інструментарій управління прибутком.
- 7.3. Управління формуванням доходів.
- 7.4. Управління витратами підприємства.
- 7.5. Управління використанням прибутку.



ПРИБУТОК ЯК ОБ'ЄКТ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Прибуток розглядається в трьох основних аспектах:

1. **прибуток як вираження результату** фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання та винагорода за підприємницький ризик;
2. **прибуток як вираження ефективності** управління операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю суб'єкта господарювання;
3. **прибуток як джерело самофінансування** підприємства (при цьому чистий прибуток розглядається як найдешевше джерело фінансування потреби підприємства у капіталі і посідає основне місце у так званій ієрархії фінансування).



РЯД СТРУКТУРНИХ ЕЛЕМЕНТІВ, ЯКІ В РЕЗУЛЬТАТІ ФОРМУЮТЬ ЦІЛІСНУ СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

управління прибутком на етапі його формування;

управління доходами суб'єкта господарювання;

управління витратами суб'єкта господарювання;

управління прибутком на етапі його використання.



ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ВКЛЮЧАЄ:

1. дохід від реалізації продукції, товарів, надання послуг, виконання робіт;
2. покриття витрат, що включають матеріальні витрати, оплату праці виробничого та управлінського персоналу, покриття амортизаційних відрахувань;
3. сплату податків та інших обов'язкових платежів;
4. покриття процентних платежів за позиками (витрат, пов'язаних з фінансовою діяльністю);
5. формування прибутку до сплати податків;
6. сплату податків, що здійснюється за рахунок прибутку;
7. формування чистого прибутку;
8. виплату грошових дивідендів та тезаврацію прибутку;
9. формування нерозподіленого прибутку.



СЕРЕД ОСНОВНИХ ЗАВДАНЬ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ НЕОБХІДНО ВИДІЛИТИ ТАКІ:

підтримання конкурентоспроможності підприємства у короткостроковому та довгостроковому періодах;

забезпечення стабільності формування чистого прибутку, зокрема, збільшенням відносної частки прибутку від основної діяльності;

забезпечення пріоритетного фінансування інвестиційних проектів із позитивним NPV за рахунок внутрішніх джерел, насамперед прибутку;

забезпечення зростання абсолютної величини прибутку;

забезпечення прийнятного рівня рентабельності фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання;

забезпечення оптимальних пропорцій розподілу прибутку шляхом досягнення компромісу між потребами дивідендної політики та політики тезаврації прибутку.

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ



Модель управління прибутком є індивідуальною для кожного підприємства. Індивідуальність такої моделі визначається потребою врахування особливостей його фінансово-господарської діяльності, специфіки ринкового середовища її реалізації. Водночас зазначена індивідуальність досягається шляхом використання загальних методів, принципів та прийомів - інструментарію управління прибутком, що є предметом подальшого розгляду.

Ефективність управління прибутком може забезпечуватися насамперед через оптимізацію процесу управління відповідно до специфіки конкретного підприємства та обґрунтування доцільності використання окремих інструментів цього управління.

ОСНОВНІ ПИТАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ:

- 1. стратегія управління прибутком підприємства;*
- 2. особливості обґрунтування управлінських фінансових рішень;*
- 3. критерії організації управління прибутком підприємства.*



Слід зазначити, що управління прибутком як на стадії формування, так і на стадії розподілу та використання пов'язані з ризиками - операційними, фінансовими та інвестиційними.

Загальні вимоги до управління ризиками та їх урахування у процесі управління фінансами підприємства розглядатимуться далі.

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ

стратегії управління прибутком підприємства можна охарактеризувати як формалізовану сукупність критеріїв прийняття управлінських фінансових рішень щодо управління прибутком підприємства, дотримання яких забезпечує виконання завдань та досягнення цілей, визначених корпоративною стратегією підприємства.



Під моделлю управління прибутком суб'єкта господарювання необхідно розуміти сукупність фінансово-правових та організаційно-технічних методів і прийомів прогнозування, планування та контролю за формуванням доходів підприємства з метою забезпечення підтримання прийнятного рівня прибутковості суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі, а також досягнення інших цілей, визначених корпоративною стратегією.

ЗВАЖАЮЧИ НА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА, МОЖНА ВИЗНАЧИТИ ОСНОВНІ ДИСКРЕТНІ ВАРІАНТИ (КОНЦЕПЦІЇ) ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НИМ:

агресивна (наступальна) стратегія - забезпечення збільшення абсолютної величини прибутку підприємства шляхом максимізації рівня доходів підприємства в результаті збільшення виручки від реалізації товарів, робіт та послуг (наприклад, стимулюванням збуту, підвищенням ціни тощо) - забезпечення зростання доходів підприємства за порівняно стабільного рівня затрат;

захисна стратегія - забезпечення контролю витрат з метою збільшення прибутку суб'єкта господарювання як різниці між абсолютною величиною доходів та витрат (слід зауважити, що така стратегія є ефективною у довгостроковій перспективі, оскільки у короткостроковому періоді підприємство, як правило, не може суттєво зменшити рівень витрат).

для уникнення недоліків кожної із концепцій та реалізації їх переваг підприємству доцільно розробляти власний («проміжний») варіант стратегії управління прибутком як виважений компроміс між агресивною та захисною стратегіями - **диверсифіковану стратегію**.



КРИТЕРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядаючи планування як функцію управління прибутком підприємства, необхідно зазначити, що останнім часом спостерігається чітка тенденція зміщення акцентів з традиційної форми організації менеджменту на поопераційний (функціональний) менеджмент - АВМ (Activity-based Management, далі - АВМ). Головною особливістю АВМ є розгляд фінансово-господарської діяльності підприємства за відособленими напрямками операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, що забезпечує при цьому повну ідентифікацію доходів і витрат за цими напрямками.

АВМ дає змогу фінансовим менеджерам та відповідним службам підприємства вирішити такі питання:

1. визначення можливостей підвищення ефективності діяльності підприємства;
2. визначення та відособлення видів чи напрямів діяльності суб'єкта господарювання, що не створюють вартості;
3. визначення черговості забезпечення фінансовими, матеріальними, трудовими та іншими видами ресурсів окремих напрямів діяльності підприємства за критерієм максимізації прибутку (вартості ринкової капіталізації підприємства чи достатку акціонерів).



УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ДОХОДІВ



Формування доходів суб'єкта господарювання здійснюється за такими складовими, у розрізі яких і формуються окремі складові сукупного прибутку суб'єкта господарювання:

1. доходи від основної діяльності, що включають насамперед дохід від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг;
2. доходи від іншої операційної діяльності, яка включає дохід від реалізації оборотних активів, реалізації курсових різниць, оренди, отримані штрафи, пені, неустойки, списання зобов'язань та ін.;
3. доходи від фінансових операцій, які формуються за рахунок отримання доходів від вкладень в асоційовані та дочірні підприємства, спільної діяльності, доходи від портфельного інвестування (дивіденди, процентні платежі) та ін.;
4. доходи від іншої звичайної діяльності, що визначаються формуванням доходів від фінансових інвестицій (реалізований капітальний дохід), реалізації (ліквідації) необоротних активів, безоплатно одержаних активів тощо;
5. доходи від надзвичайних подій.

ЗВАЖАЮЧИ НА ОСОБЛИВОСТІ НАВЕДЕНИХ ВИЩЕ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ СУКУПНОГО ДОХОДУ ПІДПРИЄМСТВА, МОЖНА ВИЗНАЧИТИ ТАКІ ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ДОХОДАМИ:

1. збільшення абсолютної величини доходів підприємства в цілому та за окремими джерелами їх формування;
2. збільшення у структурі доходів підприємства частки чистого доходу;
3. забезпечення стабільності надходження доходів, а також обмеження впливу на формування доходів підприємства надзвичайних подій, прогнозування та оцінювання впливу яких є проблематичним;
4. забезпечення зростання у структурі чистого доходу підприємства доходів, отриманих від основної діяльності;
5. прискорення отримання доходів шляхом зменшення проміжку часу між їх формальним визнанням (момент визнання доходів з метою оподаткування - за першою подією) та реальним отриманням (момент надходження грошових коштів від контрагента).



ДЛЯ ПОТРЕБ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ВИКОРИСТОВУЮТЬ СУКУПНІСТЬ ПОКАЗНИКІВ, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ ТА ВИЗНАЧАЮТЬ АБСОЛЮТНУ ВЕЛИЧИНУ ЦІНИ ПРОДУКЦІЇ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ, У ТОМУ ЧИСЛІ:

- 1. собівартість одиниці продукції;**
- 2. величина умовно-змінних витрат на одиницю продукції;**
- 3. величина умовно-постійних витрат на одиницю продукції;**

- 4. прибуток на одиницю продукції;**
- 5. ціна виробника одиниці продукції;**
- 6. відпускна ціна одиниці продукції.**

Ціна виробника продукції підприємства є показником, на основі якого визначається грошовий потік, кошти від якого надходять у повне розпорядження суб'єкта господарювання. Величина цих коштів визначається множенням ціни виробника одиниці продукції на обсяг реалізації у натуральному виразі. За рахунок такого грошового потоку підприємство покриває витрати, пов'язані з виготовленням і реалізацією продукції, та формує

прибуток:

$$P' = C + I,$$

де P' - ціна виробника одиниці продукції підприємства;

C - собівартість одиниці продукції підприємства;

I - прибуток підприємства з одиниці продукції.



УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Результативність управління витратами та забезпечення ефективності такого управління передбачає реалізацію таких взаємозв'язаних фінансово-управлінських ітерацій:

1. групування витрат підприємства за групами відповідно до визначеної сукупності критеріїв;
2. контроль за формуванням витрат та оптимізації їх абсолютної величини;
3. виявлення відхилень від планових показників та ідентифікація причин таких відхилень, їх нейтралізація або врахування (шляхом коригування планових показників);
4. виявлення та оцінювання резервів зменшення витрат суб'єкта господарювання, визначення та обґрунтування механізмів їх мобілізації.

В основному формування витрат підприємства припадає на сукупність господарських операцій, що реалізуються в межах його основної (операційної) діяльності.



ВИДИ (ГРУПИ) ВИТРАТ:

1. виходячи із зміни абсолютної величини витрат суб'єкта господарювання у разі зміни обсягів випуску продукції розрізняють умовно-постійні (не залежать від зміни обсягів виробництва) та умовно-змінні (змінюються зі зміною обсягів виробництва) витрати;
2. залежно від порядку та способу перенесення витрат на продукцію підприємства розрізняють прямі (витрати, безпосередньо пов'язані з виготовленням продукції, наданням послуг чи виконання робіт) та непрямі (витрати, що пов'язані із фінансуванням додаткових чи обслуговуючих процесів) витрати;
3. за періодичністю виникнення та часовими характеристиками розрізняють постійні або регулярні витрати (витрати, що регулярно виникають у процесі здійснення суб'єктом господарювання фінансово-господарської діяльності, наприклад витрати на виплату заробітної плати, на сплату податків) та разові витрати (витрати, що мають нерегулярний характер, наприклад: витрати на купівлю ліцензії);
4. залежно від характеру зв'язку витрат з виробничим процесом розрізняють виробничі (витрати, обумовлені технічними, організаційними та іншими особливостями виробничого процесу) та невиробничі (витрати, що мають другорядний характер) витрати;
5. для потреб контролінгу витрат у системі цільового планування прибутку суб'єкта господарювання виділяють групи витрат відповідно до центрів їх виникнення або ж за цільовим їх призначенням (наприклад, витрати по окремих структурних підрозділах або витрати на виробництво окремих видів продукції).



ОСНОВНИЙ ЗМІСТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ СЛУЖБ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ МЕНЕДЖЕРІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ВИТРАТ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ОПЕРАЦІЙНОЮ, ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ТА ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ:

1. забезпечення своєчасності та повноти виявлення витрат підприємства, надання відповідної оперативної інформації через служби фінансового контролінгу;
2. оцінка обґрунтованості та доцільності покриття окремих витрат у розрізі центрів їх формування, структурних підрозділів, видів діяльності (продукції) та підприємства в цілому;
3. пошук та обґрунтування резервів зменшення витрат у наступних періодах, урахування виявлених резервів під час реалізації поточного фінансового плану та складання фінансових планів на наступний плановий період, зокрема:
4. зменшення собівартості продукції за збереження рівня її якості (наприклад, заміщення сировини чи окремих її елементів дешевшими аналогами, упровадження на базі одного продукту кілька його модифікацій, орієнтованих на різні цінові категорії споживачів);
5. зменшення накладних витрат на виготовлення та реалізацію продукції за збереження рівня обслуговування клієнтів та супроводження товарів (сервісного обслуговування);
6. зменшення витрат на обслуговування капіталу (вартості капіталу) за збереження цільового рівня фінансового лівериджу та прийнятного рівня ліквідності активів підприємства та його платоспроможності;
7. забезпечення об'єктивності, достовірності та повноти локалізації поточних (або планових) витрат по центрах їх формування з метою інформаційного забезпечення прийняття управлінських фінансових рішень;
8. прогнозування на основі отриманої інформації тенденцій зміни величини витрат підприємства у плановому та перспективному періодах, оцінювання точки беззбитковості та планування (перспективне калькулювання) собівартості продукції;
9. забезпечення методологічного та інформаційного підтримання фінансового контролю за формуванням витрат підприємства, виконання планових величин та аналізу відхилень.

ПРАКТИКА РОЗПОДІЛУ ВИТРАТ ЗА КЛАСИФІКАЦІЙНИМИ ГРУПАМИ (ЯК ОБ'ЄКТАМ УПРАВЛІННЯ), А ТАКОЖ СПОСІБ ЗІСТАВЛЕННЯ ВЕЛИЧИНИ ВИТРАТ ІЗ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА ДАЄ ЗМОГУ ВИДІЛИТИ ТАКІ ВАРІАНТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КАЛЬКУЛЯЦІЇ СУКУПНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА:



УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПРИБУТКУ

основне завдання управління використанням прибутку суб'єкта господарювання має розглядатися балансування інтересів підприємства щодо тезаврації прибутку та потреб політики грошових дивідендних виплат (поточного розподілу прибутку серед власників корпоративних прав у грошовій формі). При цьому важливим завданням цільового планування та прогнозування прибутку суб'єкта господарювання на даному етапі є базове узгодження абсолютних величин фінансових ресурсів, необхідних для фінансування зазначених напрямів розподілу прибутку підприємства.

Відповідно, можна виділити такі питання, розв'язання яких має забезпечити оптимальний розподіл прибутку підприємства:

1. забезпечення погашення податкових зобов'язань суб'єкта господарювання (сплата податку на прибуток підприємств);
2. обслуговування залученого у попередніх періодах власного капіталу суб'єкта господарювання;
3. формування фондів-коштів та резервів для використання у наступних періодах.



ДЯКУЮ ЗА УВАГУ

