

## Напрями удосконалення політики управління фінансовими результатами промислового підприємства

*У статті розглянуто основні напрями удосконалення політики управління фінансовими результатами підприємства. Запропоновано впровадження системи оцінки ефективності взаємовідносин з покупцями та методики розрахунку доданої вартості на промисловому підприємстві.*

*Ключові слова: фінансові результати, прибутковість, чутливість прибутку, додана вартість.*

**Постановка проблеми.** В ринкових умовах, коли в Україні відбуваються структурні зміни в економіці, особлива увага приділяється політиці управління фінансовими результатами. В останній час значення основного фінансового результату, а саме прибутку і процесу управління ним значно зросло, так як швидкоплинні процеси в економіці вимагають від підприємств розширеного відтворення, оновлення процесу виробництва, прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Фінансові результати відображають багатопланову систему економічних зв'язків на сучасному етапі розвитку суспільства, що впливає на конкурентоздатність продукції підприємства. На багатьох промислових підприємствах України не має чітко сформованої політики управління фінансовими результатами, що негативно впливає на розвиток виробничого процесу та результати діяльності. Саме виважена політика управління фінансовими результатами дозволить максимізувати прибуток підприємства та покращити його фінансовий стан.

**Аналіз стану дослідження проблеми.** Проблеми аналізу фінансових результатів та розробки політики управління ними завжди знаходилася у центрі уваги українських та зарубіжних учених-економістів. Велика кількість існуючих розробок не дає єдиного підходу до визначення сутності фінансового результату та напрямків управління ним. Дані питання знайшли своє відображення у працях зарубіжних учених, зокрема: А. А. Аткінсона, М. І. Баканова, І. Т. Балабанова, Р. Д. Банкера, С. Б. Барнгольца, В. В. Ковальова, С. О. Фішера, В. О. Швандара, А. Д. Шеремета та інших. Цим питанням присвячені також роботи вітчизняних учених, таких як: І. О. Бланка, О. Д. Василика, Р. Ф. Бутинця та багатьох інших. Незважаючи на здобутки сучасної наукової думки, виникає потреба у подальших дослідженнях з питань удосконалення політики управління фінансовими результатами підприємства. При цьому необхідно дослідити шляхи максимізації прибутку та визначити оптимальні стратегічні напрями управління фінансовими результатами на промисловому підприємстві.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження основних напрямків удосконалення політики управління фінансовими результатами на промисловому підприємстві.

---

*Рябенков Олексій Віталійович, начальник планово-економічного управління ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе», м. Суми.*

**Результати.** Фінансовий результат господарської діяльності підприємства характеризує його операційну, інвестиційну, фінансову діяльність та вважається основним критерієм для узгодження структури та обсягу виробництва продукції, сценаріїв бюджету, програм оптимізації витрат, обґрунтування доцільності впровадження інвестиційних проектів, здійснення фінансових вкладень [8]. У процесі виробничо-фінансової діяльності підприємств бере участь велика кількість взаємопов'язаних організаційних, трудових, матеріальних і фінансових факторів. Мета кожного суб'єкта господарювання – якомога ефективніше використати ці фактори. Ефективність використання факторів виробництва виражається в кінцевому підсумку у фінансових результатах діяльності суб'єктів господарювання. Отже, фінансові результати – це економічний підсумок виробничої діяльності підприємств, виражений у вартісній (грошовій) формі.

У сучасному світі управління бізнесом актуальним стає питання, якими методами та які напрямки потрібно визначити керівництву для удосконалення політики управління фінансовими результатами на підприємстві. Прибуток – це поточний фінансовий результат та основний базовий показник, який оцінює та характеризує ефективність діяльності підприємства в цілому. В сучасних умовах господарювання досліджуване нами питання є достатньо актуальним для промислових підприємств, оскільки для розширення своєї діяльності підприємству потрібен прибуток, щоб його інвестувати у виробництво, і тому керівництву потрібно чітко визначити основні напрямки політики управління фінансовими результатами.

Найбільш доступними прийомами управління підприємницькою діяльністю та фінансовими результатами є операційний аналіз та аналіз чутливості прибутку. Операційний аналіз здійснюється за схемою: витрати – обсяг реалізації – прибуток. За допомогою даного аналізу з'являється можливість виявляти залежність фінансового результату виробничої діяльності від зміни витрат, ціни, обсягу виробництва і збуту продукції [5]. Операційний аналіз базується на розрахунку таких показників: валова маржа, точки беззбитковості, запас фінансової міцності та ефект операційного важеля, тому операційний аналіз досить часто називають аналізом беззбитковості. Для використання даного підходу необхідно всі витрати підприємства класифікувати на постійні і змінні залежно від впливу на них обсягів виробництва [9]. В результаті даного аналізу можна побачити, який фінансовий стан спостерігається на підприємстві.

Аналіз чутливості прибутку підприємства – це аналіз, за допомогою якого можливо виявити реакцію фінансового результату на зміну зовнішніх та внутрішніх чинників виробництва і збуту продукції. В результаті даного аналізу можна виявити, до якого з факторів прибуток найбільш і найменш чутливий, і на основі цього визначити чинники, які можуть в перспективі збільшити (зменшити) фінансовий результат, та яке із запропонованих варіантів найбільш вигідне для подальшого функціонування підприємства.

При цьому необхідно зазначити, що ключовим «гравцем» в діяльності аналізованого нами провідного промислового підприємства є покупці. Підприємство реалізує обладнання для специфічних галузей, вартість контрактів по яким дуже висока. І тому, стратегічно важливу роль в політиці управління фінансовими результатами має той фактор, з яким покупцем підприємство укладе контракт і який прибуток згодом воно отримає. Ми вважаємо за доцільне розглянути пропозиції щодо впровадження на підприємстві моделі оцінки покупців з точки зору їх прибутковості.

При вивченні джерел формування позитивного фінансового результату підприємства – прибутку, його керівництву потрібно відповісти на одне дуже важливе запитання – наскільки всі покупці в цілому та кожний окремий покупець є прибутковими для підприємства-виробника. При розробці стратегічного плану розвитку підприємства керівництвом повинні враховуватися показники, які характеризують ефективність реалізації продукції. Для цього необхідно дослідити та вивчити, наскільки вигідним є співпраця з тими чи іншими покупцями продукції. Тобто необхідно враховувати, що традиційні показники ефективності діяльності, – виручка та прибуток, – є результатом грамотної реалізації продукції, а в кінцевому підсумку оцінки покупця. Як можна прийняти будь-яке рішення відносно реалізації продукції, якщо підприємство не знає, як воно вплине на прибуток? Вклад значних зусиль у відносини з одними покупцями може знизити поточний прибуток на деякий час, але в майбутньому може принести його серйозне зростання. Необхідно знати, чи підвищиться прибуток підприємства шляхом перерозподілу продукції між покупцями.

Відповідно до запропонованої нами моделі при оцінці прибутковості покупця необхідно враховувати не тільки фактичний одномоментний прибуток, який одержаний від реалізації товару, але і перспективність взаємин, спрямованих на збільшення прибутку майбутніх періодів, імідж підприємства, його позиціонування на ринку.

Згідно даної моделі визначаємо дві групи критеріїв системи оцінки співпраці з покупцями. До першої групи належать ті, що мають прямий вплив на формування прибутку – коефіцієнти доходності (формула 1).

$$K_{пв} = K_{рп} \times K_{об} \times K_{дз}, \quad (1)$$

де  $K_{пв}$  – коефіцієнти прямого впливу;  $K_{рп}$  – коефіцієнт рентабельності продажу;  $K_{об}$  – коефіцієнт обсягу споживаної продукції;  $K_{дз}$  – коефіцієнт дебіторської заборгованості.

До другої групи відносяться ті, що мають відношення до потенційного прибутку («опосередковані»). «Опосередковані» коефіцієнти – це коефіцієнти лояльності, основним критерієм яких є тип взаємовідносин з клієнтами і саме ці коефіцієнти враховують прибуток, який ми можемо отримати в майбутньому. До них відносяться: стабільність в роботі, планова передбачуваність покупця, потенціал розвитку партнерських відносин та престижність партнерських відносин (формула 2).

$$K_{ов} = K_{ср} \times K_{пп} \times K_{рв} \times K_{пж}, \quad (2)$$

де  $K_{ов}$  – коефіцієнт опосередкованого впливу на прибуток;  $K_{ср}$  – коефіцієнт стабільності в роботі;  $K_{пп}$  – коефіцієнт планової передбачуваності покупця;  $K_{рв}$  – коефіцієнт потенціалу розвитку партнерських відносин;  $K_{пж}$  – коефіцієнт престижності партнерських відносин.

Далі більш детально відобразимо розрахунок даних коефіцієнтів. Коефіцієнт рентабельності продажів визначається за нижче наведеною формулою:

$$K_{рп} = (\Pi - C) \div \Pi, \quad (3)$$

де  $\Pi$  – ціна одиниці продукції;  $C$  – собівартість одиниці продукції.

Для того, щоб спростити подальший наш аналіз, ми усіх покупців розділимо на деякі групи (табл. 1).

Таблиця 1 – Характеристика типу покупця в залежності від обсягу реалізованої продукції та значення коефіцієнту обсягу споживаної продукції

Тип покупця	Характеристика типу	Значення $K_{об}$
Ключовий покупець	Зазвичай це найбільш крупні покупці, які купують продукцію великими партіями. Це покупець, якому підприємство готове надати значну частку продукції в розрахунку на те, що даний покупець дозволить найкращим чином здійснити довгострокові плани підприємства. Такі покупці вимогливі до ресурсів, проте віддача від взаємин з ними з'явиться досить нескоро. При роботі з такими покупцями необхідно враховувати, що кількість продукції обмежена, тому підприємству потрібно визначити найбільш привабливих і перспективних покупців	1,00
Покупець середнього рівня	У багатьох відношеннях це найскладніша категорія покупців. Це покупці, які роками зберігають вірність підприємству. Складність полягає в тому, щоб розподілити ресурси між цими та ключовими покупцями	0,92
Періодичний покупець	Відвантаження продукції цієї групи покупців відбувається епізодично, в той момент коли відвантаження іншим покупцям супроводжується певними труднощами. Зазвичай робота з такими покупцями ведеться в «спад сезону» (щорічне зниження купівельної спроможності пов'язане із зовнішніми чинниками)	0,86
Випадковий покупець	Покупці, відвантаження продукції яким попередньо не планувалося	0,81

Для характеристики типу дебіторської заборгованості за даною моделлю пропонується використовувати два напрями: за часовим показником (постійна, епізодична та випадкова) та за розмірами (значна і незначна) (табл. 2).

Таблиця 2 – Значення коефіцієнта дебіторської заборгованості

Тип дебіторської заборгованості	Характеристика дебіторської заборгованості	Значення $K_{дз}$
Критична	Постійна значна	0,82
Звернути увагу	Постійна незначна	0,93
Небезпечна	Епізодична значна	0,90
Допустима	Епізодична незначна	0,95
Випадкова	Випадкова незначна	0,97

Межі переходу по категоріям дебіторської заборгованості розглянуті в табл. 3.

Таблиця 3 – Визначення періоду дебіторської заборгованості

Вид дебіторської заборгованості за часовим показником	Діапазон, % (відношення періоду заборгованості в днях до загального періоду роботи в днях)
Постійна	50 – 85
Епізодична	10 – 49
Випадкова	1 – 9

Значна заборгованість виникає тоді, коли сума заборгованості складає більше 10% від загальної суми заборгованості. Незначна заборгованість виникає, коли сума заборгованості складає менше 10% від загальної суми заборгованості. Поділ за часовим показником вважається доречним здійснювати через загальний період заборгованості, який виражений у відсотках до загального періоду роботи підприємства.

Коефіцієнт дебіторської заборгованості – це коефіцієнт, який відображає рентабельність від основної діяльності з урахуванням джерел фінансування, тобто підприємство буде функціонувати за рахунок залучених засобів або за рахунок покупців. Цей коефіцієнт має прямий вплив на фінансовий результат діяльності підприємства, оскільки чим вищою буде заборгованість з боку покупців, тим більше підприємство буде відчувати потребу в додаткових фінансових ресурсах, необхідних для повного функціонування, і тому буде більше залежати від зовнішніх джерел, що спричинить зростання фінансових витрат підприємства, і це тим самим зменшить прибуток, тобто можна сказати так, що зростання дебіторської заборгованості збільшує фінансові витрати підприємства.

Одним з основних завдань будь-якого підприємства, діяльність якого пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції, є стабільність в роботі з покупцями. Це дозволяє планувати виробничу збутову та комерційну діяльність, а в результаті і передбачати результати роботи підприємства, тобто розраховувати на певну виручку і прибуток.

У зв'язку з цим завданням необхідно всіх покупців поділити на певні групи, де в якості критерію буде виступати стабільність партнерських відносин (таблиця 4).

Таблиця 4 – Тип покупця в залежності від стабільності партнерських відносин

Тип покупця	Значення $K_{cp}$
Постійний	1,00
Епізодичний	0,92
Випадковий	0,81

Слід також зауважити, що окрім стабільності партнерських відносин, на планування виробництва впливає ще і виконання попередніх заявок (попередні заявки на купівлю визначеної кількості продукції в наступному періоді – місяці, кварталі, році). Це і характеризує планову передбачуваність покупця (таблиця 5).

Таблиця 5 – Тип покупця в залежності від виконання попередніх заявок

Тип покупця	Характеристика	Значення $K_{np}$
Впевнений	фактичні закупівлі за попередніми заявками виконуються повністю	1,00
Мінливий	фактичні закупівлі періодично відрізняються від попередніх заявок, але не набагато	0,94
Нестабільний	фактичні закупівлі значно відрізняються від попередніх заявок	0,79

Характеризуючи потенціал розвитку партнерських відносин, відзначимо, що кожен покупець – це окреме підприємство, на яке впливають різного роду фактори. В результаті чого, деякі підприємства розвиваються, деякі поступово скорочують свою діяльність. Підприємству-виробнику необхідно враховувати тенденції розвитку

партнерських відносин з кожним покупцем. Це, у свою чергу, дозволить приймати найбільш обґрунтовані рішення при стратегічному плануванні. Необхідно враховувати вплив динаміки розвитку партнерських відносин на планування прибутку (таблиця 6).

Четвертим коефіцієнтом опосередкованого впливу є коефіцієнт престижності партнерських відносин. Дуже часто в якості реклами підприємству-виробнику доводиться представляти свою продукцію через своїх покупців.

Таблиця 6 – Тип покупця в залежності від тенденцій розвитку партнерських відносин

Тип покупця	Значення $K_{pv}$
Які динамічно розвиваються	1,07
Які розвиваються	1,02
Стабільні	1,00
З негативною динамікою розвитку	0,92

Якщо серед покупців є підприємства з «голосним» ім'ям, то підсвідома значущість підприємства-виробника зростає. Для «відомих» покупців, які сприяють опосередкованій позитивній рекламі, вважаємо за необхідне встановити значення коефіцієнта в розмірі 1,05, а для всіх інших – 1,00.

Підсумковий коефіцієнт оцінки покупців з позиції їх прибутковості матиме такий вигляд:

$$K_{op} = K_{pv} \times K_{ov}, \quad (4)$$

де  $K_{op}$  – коефіцієнт оцінки покупців з позиції їх прибутковості;  $K_{pv}$  – коефіцієнти прямого впливу;  $K_{ov}$  – коефіцієнти опосередкованого впливу [7].

Основна ідея даної моделі полягає в тому, щоб довести, що підприємству необхідно аналізувати не тільки поточний прибуток, отриманий в результаті реалізації продукції, а й майбутні результати. Мається на увазі те, що прибуток від основної діяльності за конкретним покупцем має певне значення, але в реальності підприємство отримує меншу (більшу) суму прибутку, враховуючи певні специфіки і критерії оцінки покупців. За результатами розрахунків можна визначити пріоритети стосовно подальших зв'язків з покупцями, які з них будуть найбільш прибутковими в перспективі для розвитку підприємства.

Таким чином, врахувавши прибуток від реалізації продукції та її специфічні характеристики, якими «наділений» певний покупець, а саме: кількістю та ціною реалізованої продукції, розміром та тривалістю дебіторської заборгованості, стабільністю в роботі з підприємством та багатьма іншими, можна визначити, які з покупців є найбільш цінними.

Ми вважаємо, що запропонована нами система оцінки ефективності взаємовідносин з покупцями сприятиме підвищенню ефективності формування прибутку в майбутньому періоді. В подальшому під впливом зовнішніх факторів керівництво підприємства зможе корегувати певні фактори впливу на формування прибутку і в залежності від ситуації аналізувати покупців з позиції їх прибутковості для підприємства.

На нашу думку, ще одним з напрямків удосконалення політики управління фінансовими результатами промислового підприємства є впровадження на підприємстві

методики розрахунку доданої вартості. Саме значення та аналіз даного показника може зорієнтувати керівництво у вирішенні управлінсько-стратегічних завдань підприємства.

Додана вартість (новостворена вартість) – це показник, який узагальнено відображає результативність діяльності підприємства завдяки тому, що саме додана вартість розподіляється між усіма учасниками, пов'язаними з виробництвом продукції – у формі заробітної плати, відсотків за залучений капітал, дивідендів і податків, а частина вартості може залишатися на підприємстві для його подальшого розвитку [2].

Додана вартість є значно більш «глибоким» та більш фундаментальним критерієм результативності діяльності підприємства ніж прибуток, оскільки вона вимірює діяльність підприємства в цілому та оцінює його суспільний вклад. Новостворена вартість характеризує результат зусиль власників, керівників, робочих промислового підприємства, та відображає міру суспільної вигоди. З цієї точки зору додана вартість може виступати критерієм результативності промислового підприємства [6].

Додана вартість може розраховуватися як різниця між вартістю товарів та послуг, вироблених підприємством (тобто дохід від продажу), та вартістю товарів і послуг, які придбані підприємством у зовнішніх організацій.

На аналізованому нами промисловому підприємстві новостворена вартість розраховується як сума заробітної плати, амортизації, відсотків за кредити, податку на прибуток та суми прибутку. Тобто додана вартість – це сума тих вартостей, які були створені саме на даному підприємстві за певний період, не враховуючи тих вартостей, які створювалися сторонніми організаціями.

Також слід зазначити, що за результатами розрахунків доданої вартості можна оцінити стан підприємства на ринку серед інших конкурентів, порівняти його потенціал з іншими підприємствами, а також оцінити політику підприємства щодо формування доходної і витратної частини.

**Висновки.** Таким чином, впровадження системи оцінки ефективності взаємовідносин з покупцями має стати одним з важливих напрямків удосконалення політики управління фінансовими результатами промислового підприємства. Застосування методики розрахунку доданої вартості на даному підприємстві дасть можливість контролювати процес управління фінансовими результатами та допоможе підприємству зорієнтуватися в конкурентному середовищі. Саме при аналізі динамічних характеристик цього показника може бути отримана найбільш об'єктивна інформація про зміну рівня ефективності виробництва на промисловому підприємстві. Аби посісти своє місце на ринку та успішно працювати, підприємство має враховувати багато чинників, що впливають на його діяльність та фінансові результати, планувати та прогнозувати власні кроки, розробляти фінансову та інвестиційну стратегію розвитку.

1. *Бланк И. А.* Управление прибылью / И. А. Бланк. – К. : Ника – Центр : Эльга, 1998. – 544 с.
2. *Булыга Р. П.* Добавленная стоимость как целевой критерий / Р. П. Булыга, П. А. Кохно // *Экономист.* – 2007. – № 10. – С. 68–76.
3. *Захарова Ю. В.* Моделирование тенденций развития прибутку підприємства при реалізації виробничої стратегії / Ю. В. Захарова // *Формування ринкових відносин в Україні.* – 2003. – № 7. – С. 80–83.
4. *Зінченко О. А.* Управління якістю фінансового результату підприємства / О. А. Зінченко // *Актуальні проблеми економіки.* – 2010. – № 1. – С. 109–115.
5. *Крамаренко Г. А.* Финансовый анализ и планирование : учебное пособие / Г. А. Крамаренко ; Днепрпетровская академия управления, бизнеса и права. – Днепр : ДАУБП, 2001. – 232 с.

6. Мясникова Л. Логистика добавленной стоимостью / Л. Мясникова // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2007. – № 1. – С. 44–50.
7. Суховой В. Н. Управление формированием прибыли как метод повышения эффективности деятельности предприятия : дис. на получение науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Суховой Вадим Николаевич. – Москва, 2005. – 189 с.
8. Уткіна Н. В. Економічний зміст фінансового результату діяльності підприємства : історичний аспект / Н. В. Уткіна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 11. – С. 133–138.
9. Школьник І. О. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / І. О. Школьник, І. М. Боярко, Б. І. Сюркало. – Суми : Університетська книга, 2009. – 301 с.

*Отримано 11.10.2011 р.*

*А. В. Рябенков*

**Направления совершенствования политики управления финансовыми результатами промышленного предприятия**

*В статье рассмотрены основные направления совершенствования политики управления финансовыми результатами предприятия. Предложено внедрение системы оценки эффективности взаимоотношений с покупателями и методики расчета добавленной стоимости на промышленном предприятии.*

*Ключевые слова: финансовые результаты, прибыльность, чувствительность прибыли, добавленная стоимость.*

*O. V. Ryabenkov*

**The directions of improvement the management policy of industrial enterprise financial results**

*The main directions of improvement the management policy of enterprise financial results are considered in the article. An implementation of the efficiency estimation system of mutual relations with buyers and additional value calculation method on industrial enterprise is offered.*

*Keywords: financial results, profitability, profit sensitivity, additional value.*