

УДК 336.01

Є. О. ШАХОВАЛОВА

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

## ФІНАНСОВІ МЕТОДИ ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКУ

*Розкривається з урахуванням зарубіжного досвіду зміст таких фінансових методів збільшення прибутку як бюджетний контроль, управління грошовими коштами, управління прибутком, фінансовий аналіз проектів.*

*Ключові слова:* прибуток, фінансові методи, бюджетний контроль, грошові потоки, управління, планування.

E. O. SHAKHOVALOVA

Kyiv V. Hetman National Economic University

### FINANCIAL METHODS OF INCREASING PROFITS

*Abstract – The paper aims to describe the methods of increasing profits which refer to the theory of financial management taking into account cause-effect relations when applying them in the practice of domestic enterprises of different sectors of the national economy.*

*Based on foreign experience, the paper reveals the content of financial methods of increasing profits: budget control (identification of main problems, budget projects; coordination of budgets of company's divisions; general sales plan; planning expenditures according to the technique "budgeting from zero"; planning capital expenditures, budget of cash flows); management of funds (monthly plan of funds flow; basic elements of receivables management; management of inventories and unfinished production; payments to creditors; overhead costs; adequate financing); management of profits (variable and fixed costs, marginal profit, profitability of clients); financial analysis of projects (methods of financial analysis which are based on cash flows – future, incremental, differential and firm-wide).*

*Key words:* profits, financial methods, budgetary control, cash flows, management, planning.

**Постановка проблеми.** Одна з головних цілей функціонування будь-якого підприємства – отримання прибутку. Прибуток є основним джерелом коштів для розвитку підприємства. Його збільшення забезпечує фінансову основу виконання зобов'язань підприємства перед бюджетом, банками, іншими підприємствами.

Управлінням процесу формування прибутку і виявленням усіх чинників, що визначають його скінченний розмір, досліджуванням резервів зростання займаються багато видатних вчених-економістів: І.О. Бланк, В.В. Ковалев, О.О. Орлов, А.М. Поддерьогін, Є.Г. Рясник, О.О. Терещенко [1–3]. Але, якщо раніше нарощення прибутку досягалось в основному за рахунок зниження витрат, то в останні роки, в ринкових умовах, на практиці вітчизняні підприємства звертають увагу більш за все на такі чинники збільшення прибутку як підвищення цін і обсягу виробництва. У той час як у зарубіжних країнах з розвинutoю ринковою економікою широко впроваджують такі методи: бюджетний контроль, управління грошовими коштами, управління прибутком, фінансовий аналіз проектів.

**Мета статті** – розкрити методи збільшення прибутку, що пов'язані з теорією фінансового менеджменту, з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків при застосуванні їх у практиці вітчизняних підприємств різних галузей національного господарства.

**Основний матеріал.** Розглянемо зміст фінансових методів збільшення прибутку з використанням зарубіжного досвіду [4].

**1. Бюджетний контроль.** При здійсненні бюджетного контролю слід: визначити основні проблеми, бюджетні припущення (проекти); здійснювати координацію бюджетів окремих підрозділів; підготувати загальний план продажів; планувати витрати підрозділів за методикою “бюджетування з нуля”; планувати капітальні витрати, бюджет грошових коштів; складати ефективну щомісячну звітність, річні фінансові прогнози. Фундаментальними основами фінансового управління і контролю міжнародною практикою визначено складання реалістичних бюджетів, щомісячних звітів про фактичні результати і систематично оновлюваних прогнозів очікуваних підсумків фінансового року. Для забезпечення ефективної розробки і виконання бюджету має значення відношення до цього керівництва компанії. Необхідна колективна прихильність ради директорів і кожного менеджера компанії на досягнення обсягів продаж і контроль над витратами за бюджетами підрозділів компанії. При здійсненні бюджетного контролю слід визначити: рівень виробничих досягнень, який має бути відображене у бюджеті; відповідальних за досягнення запланованих обсягів продаж. Втрати при спаді валової виручки слід компенсувати зниженням витрат.

Проекти (припущення) як основа розробки бюджету надаються у письмовому вигляді і схвалюються радою директорів. Вони містять:

- 1) обґрунтування збільшення цін на вироблені товари та послуги: передбачуваний відсоток збільшення і дату введення для кожної групи товарів або послуг;
- 2) дату початку виробництва кожного нового товару або послуги;
- 3) плановані дати інших подій, що впливають на виконання бюджету, наприклад: відкриття нового відділення або магазину, переїзд на нове місце, призначення додаткових менеджерів з продажу;
- 4) очікуване підвищення заробітної плати;
- 5) інфляція витрат по різних категоріях витрат;
- 6) обмінні курси валют і зміни цін біржових товарів;
- 7) прийняття додаткових працівників;
- 8) великі статті витрат, надані на розсуд керівників підрозділів, наприклад маркетинг або дослідно-конструкторські роботи;

9) проекти, що вимагають істотних капіталовкладень;

10) вплив передбачуваних законодавчих змін та інших зовнішніх факторів, таких як збільшення внесків обов'язкового страхування, додаткові витрати, пов'язані з новими стандартами упакування товарів.

Ефективним засобом координації решти бюджетів окремих підрозділів і служб компанії до їх детальної проробки є колективна розробка і погодження виконавчими директорами компанії основних параметрів проекту бюджету, до яких належать попередній план по прибутку (збиткам) і план руху грошових коштів на наступний рік.

Загальний план продажів розробляється також до детальної розробки бюджетів підрозділів компанії з максимальною точністю, виходячи з кількості одиниць кожного товару. Розходження планових і фактичних обсягів сильно вплине на прибуток і грошовий потік.

Зарубіжні компанії використовують методику “бюджетування з нуля” (zero-based budgeting) протягом багатьох років. Це дозволяє критично оцінювати існуючі методи і стандарти діяльності з доставки товарів, визначення бюджетів накладних витрат на персонал, обґрунтуванні витрат на рекламу, торгові виставки, на патентування і зарубіжні відрядження.

Планування загальної суми капітальних витрат по кожному проекту з оцінкою сполучених витрат відбувається з метою не перевищення меж бюджетів накладних витрат. Як особа частина детального бюджету виділяються місяці, коли постачальники будуть виставляти рахунки на чергову порцію капітальних витрат. Неспівпадання графіка капітальних витрат з потребами виробництва в оборотних коштах впродовж року може перевищити кредитоспроможність компанії. Крім того, включення проекту у схвалений план капітальних вкладень не означає автоматичного фінансування витрат. На перебільшення встановленого ліміту капітальних вкладень по проекту надають економічне обґрунтування. Та навіть в умовах зміни обставин або пріоритетів проект схвалюють, якщо інші статті капітальних витрат будуть зменшені на ту ж саму величину.

Бюджет грошових коштів є найважливішим з усіх фінансових планів, і його планування є більш складним ніж планування прибутку. Навіть коли фактичні продажі відбуваються відповідно до бюджету, немає гарантії, що покупці оплатять рахунки вчасно у строк. Для встановлення можливих коливань у розмірах необхідного овердрафту річного бюджету грошових коштів недостатньо. Цей бюджет має прораховуватися щомісячно по кожній статті грошових коштів, зокрема: гроші, отримані від покупців, виходячи із запланованих у бюджеті термінів оплати; відсотки до сплати або отримання; платежі постачальникам – виходячи із запланованих у бюджеті термінів оплати з моменту отримання рахунків; оплата праці та інші витрати по лінії персоналу, наприклад пенсії та внески обов'язкового страхування; капітальні витрати по місяцях.

Необхідно включити квартальні, піврічні та річні платежі, зокрема: плату за оренду та лізинг, місцеві податки, проміжний і підсумковий дивіденди, передоплату податку на корпорації, податок на корпорації, платежі страхування, преміальні виплати.

Підготовка місячних бюджетів грошових коштів означає, що річні продажі необхідно планувати по місяцях так само, як і поточні і капітальні витрати. Такий місячний аналіз називають складанням календаря або фазуванням бюджету.

Місячний календар продажів повинен бути максимально точним. У багатьох компаній спостерігаються сезонні коливання продажів, викликані різноманітними факторами. Це необхідно враховувати. Корисним є розрахунок щомісячної частки продажів в їх річному обсязі, виконаний для останніх трьох років. Analogічно, планований річний прибуток має бути розписанім по місяцях для того, щоб знати, чи знаходиться компанія на шляху до його досягнення чи ні; поквартальні дані не дають раннього попередження про зниження прибутку. Місячна звітність має бути оперативною. Досить точну інформацію слід готовувати протягом двох тижнів після закінчення кожного місячного або чотиритижневого звітного періоду. В наступному місяці будь-які оцінки можна замінити фактичними даними. Показники продажів повинні розраховуватися щодня, щотижня і щомісяця, оскільки вони дають уявлення про ймовірний рух запланованого рівня прибутку. В умовах широкого розповсюдження комп'ютерної техніки менеджерам часто бракує інформації, придатної для управління. Наприклад, потрібно витратити час, щоб з простої роздруківки всіх дебіторів виявити покупців, до яких пора прийняти заходи щодо стягнення простроченої заборгованості. Справа ще більше ускладнюється, коли дебіторські роздруківки включають усіх покупців, які зробили покупку протягом фінансового року, навіть якщо на даний момент не існує заборгованості.

Узагальнююча інформація, яка особливо корисна з точки зору реагування, включає список покупців, що мають прострочену заборгованість протягом 60 або 90 днів, перерахованих в порядку зменшення розмірів боргу, з тим щоб відразу зосередитися на більш великих сумах та список всіх покупців, яким було дозволено перевищити встановлені для них ліміти кредитування.

Місячна звітність не повинна обмежуватися фінансовими зведеннями. Запропонована інформація повинна включати все, що необхідно для ефективного управління бізнесом, наприклад дані про вартість або кількість: пропозицій і заявок на участь в тендерах; отриманих замовлень; числі зайнятих в порівнянні з запланованим; продажів, втрачених внаслідок нестачі готової продукції на складі. Після того як бюджет затверджений, будь-які спроби його перегляду повинні зустрічати рішучий опір, навіть якщо вони обумовлені непередбаченими або повністю непідконтрольними обставинами.

Річні прогнози прибутку і руху грошових коштів слід регулярно оновлювати, щоб кількісно визначити очікуване недовиконання. Перегляд має здійснюватися щоквартально. Ще краще переглядати прогнози

щомісяця, а коригувати в міру необхідності. Хоча прогнози готуються фінансовою службою, вони повинні враховувати думку менеджерів, відповідальних за реалізацію планів. Крім того, оновлені прогнози слід супроводжувати коротким текстом, що поясняє причини поправок. Наявність прогнозів на кінець року дає можливість раді директорів зосередитися на подальших діях щодо збільшення прогнозованого прибутку, а не просто підводити підсумки минулого місяця.

**2. Управління грошовими коштами.** Управління грошовими коштами передбачає застосування основних елементів збирання дебіторської заборгованості, безперервної взаємодії маркетингових, збутових, виробничих і постачальницьких підрозділів компанії з обмеженням витрат на зберігання запасів і скороченню виробничого циклу; управління кредиторською заборгованістю, накладними витратами; добір адекватного фінансування; контроль за рухом грошових коштів; відносини з банком. Коли кредиторам не платять у встановлені терміни, призначається тимчасовий або конкурсний керуючий. До цього часу компанія, можливо, вже заробила невеликий прибуток у поточному місяці, або є певненість, що в найближчі кілька місяців збитки поступляться місцем прибутку. Однак все це зовсім нічого не означає, якщо немає можливості досить швидко сплатити борги. Насправді однією з причин труднощів, що виникли, могло бути занадто швидке розширення бізнесу по відношенню до наявних фінансових ресурсів.

Управління грошовими коштами необхідно для оптимізації прибутку. Інакше сума виплачуваних банку відсотків буде невіправдано велика. Фінансова служба не управляє компанією, як не керує вона і грошовими коштами. В обох випадках фінансисти всього лише допомагають своїм колегам з команди менеджерів. Управління грошовими коштами є ключовим завданням керівників.

Фундаментом ефективного управління грошовими коштами є докладний план руху грошових коштів, розписаний по місяцях. Інші найважливіші складові управління грошовими коштами включають: забезпечення своєчасної оплати з боку покупців; планування і контроль грошових коштів, обслуговуючих товарно-матеріальні запаси і незавершене виробництво; досить швидкі платежі кредиторам, щоб уникнути несприятливих комерційних або фінансових наслідків; утримання накладних витрат в розумних межах; наявність доступу до необхідних кредитних ресурсів і банківському овердрафту; регулярне зіставлення фактичного руху грошових коштів з плановим; підтримання діалогу з банком.

Управління дебіторською заборгованістю охоплює весь процес отримання своєчасної оплати від покупців. Нижче представлена основні елементи управління дебіторською заборгованістю.

**Депозит разом із замовленням.** При поставках товарів або послуг, вироблених за спеціальним замовленням клієнтів, доречно згадати про вимогу внесення завдатку. Якщо немає вагомих підстав вважати, що це зашкодить бізнесу, подібну політику, безсумнівно, слід проводити. Багато компаній і професійні партнерства виявили готовність покупців вносити завдаток, особливо коли їм пояснять обсяг майбутньої роботи.

**Виставлення проміжного рахунку.** Багато компаній сфери послуг упускають обґрунтовані можливості для виставлення проміжних рахунків, про що слід домовлятися заздалегідь, як про звичайний порядок розрахунків. Треба орієнтуватися на виставлення рахунку клієнту відразу по завершенні кожного етапу.

**Швидка доставка рахунку.** Використання комплексних бланків дозволяє автоматично виписувати рахунок, який надходить до покупця як частина товарно-транспортної документації, що супроводжує товар. Рахунок за послуги, однак, може прийти з істотною затримкою.

**Кредитоспроможність.** Швидке виставлення рахунків, безумовно, важливо, однак воно передбачає, що покупець в змозі і має намір платити. У цьому відношенні поставки деяким приватним компаніям і фізичним особам можуть створити проблеми.

Кредитоспроможність приватних компаній необхідно перевіряти. Простого запиту рекомендацій від двох інших постачальників може виявитися недостатньо. Клієнт може своєчасно платити за їхніми рахунками тільки для того, щоб заручитися рекомендаціями. Довідка з банку також може не розкривати достатньої інформації про покупця. Кредитоспроможність фізичної особи перевірити важко. Тому доцільно просити передоплату замовлення або принаймні досить крупній завдаток. Потрібно встановити чіткий ліміт на максимальну суму кредиту, який слід неухильно дотримуватися.

**Кредитні ліміти.** Багатьом компаніям має сенс встановити кредитні ліміти на кожного корпоративного клієнта, що визначають максимальний розмір дозволеного кредиту. Якщо в результаті виконання чергового замовлення цей ліміт буде перевищений, слід попередити відповідного менеджера.

**Усунення відмов.** Деякі клієнти використовують безвідмовний прийом – вони вичікують з оплатою до тих пір, поки їх не “притиснуть”, і тільки тоді вказують, що в рахунку була пропущена важлива інформація, наприклад: номер замовлення покупця, ставка ПДВ постачальника, адрес доставки.

Вони відзначать, що до отримання цієї інформації рахунок неможливо навіть акцептувати. Вся інформація про замовлення, включаючи умови оплати, повинна бути чітко і правильно вказана у рахунку.

**Знижка за швидку оплату.** Теоретично знижка з зазначеної в рахунку ціни, стимулююча швидку оплату, виглядає привабливо. Але потрібно аналізувати вартість такої знижки і потенційну вигоду для компанії.

**Нагадування про оплату і наступні телефонні дзвінки.** На наступний день після закінчення терміну платежу необхідно зробити нагадування. Нагадування про оплату має бути адресовано відповідній особі. В ньому слід довідатися про наявність якої-небудь причини неплатежу і попросити негайно повідомити про неї. Якщо платеж не надійшов у семиденний строк після нагадування про оплату, слід зателефонувати особі, відповідальній за платежі.

При незадовільній відповіді потрібно зателефонувати менеджеру, який робив замовлення, і попросити провести оплату без подальших затримок. Іноді потрібно два три тижні, щоб розвіяти якийсь сумнів, що рівносильно продовженню кредиту покупцю через некомпетентність менеджера.

**Подальші дії.** Якщо платіж не приходить, треба протягом декількох днів зробити подальші дії. Зволікання, а точніше, відкладання, швидше за все, значно зменшить шанси на отримання оплати взагалі. Залежно від суми та країни слід звернутися або в агентство по стягненню боргу, або до юриста.

**Управління запасами і незавершеним виробництвом.** Витрати на зберігання сировини, напівфабрикатів і готової продукції найчастіше є небезпечно високими. Проведені великими компаніями дослідження показали, що річні витрати на зберігання запасів становлять від 25 до 40 % їх вартості. Іншими словами, кожен 1 млн грн сировини і матеріалів вимагає ще 250000–400000 грош. од. на рік у вигляді витрат на зберігання.

Вартість зберігання запасів і незавершеного виробництва включає: відсотки на які залучаються фінансові ресурси; складські витрати, такі як оренда, місцеві податки і оплата різних послуг, пов'язаних з займаними приміщеннями; опалення та освітлення приміщення; страхування; пошкодження і розкрадання збережених цінностей; витрати на складське обладнання та вантажно-розвантажувальні механізми.

Ефективне управління запасами вимагає безперервної взаємодії маркетингових, збуто-вих, виробничих і постачальницьких підрозділів. Неважаючи на те що компанії розробляють детальні плани виробництва і постачання, фактичний обсяг продажів або їх структура нерідко істотно відрізняються від запланованих. Тому необхідно, щоб: маркетингова служба завчасно попереджала інші підрозділи про просування товарів і прогнозувала їх вплив на продажі; відділ збуту постійно інформував як виробничі, так і постачальницькі підрозділи про зміни в обсязі отриманих запитів і замовлень з метою відповідного коректування планів.

Необхідно вживати всі можливі зусилля по скороченню виробничого циклу “сировина – готова продукція”. Малому бізнесу потрібно використовувати концепцію управління запасами “точно вчасно”, щоб так само, як і великі компанії, отримувати відчутні результати.

Платежі кредиторам. Затягування платежів кредиторам до тих пір, поки вони не почнуть передбачених законом процедур стягнення боргу, може виявиться дорогим і контрпродуктивним. Наприклад, якщо податок не сплачено вчасно, податкова служба нараховує відсотки, які не можна списати на собівартість. Деякі постачальники використовують будь-яку можливість підняти задану в замовленні ціну, щоб компенсувати можливу затримку платежу. До того ж, якщо клієнту, який “довго сплачує”, раптом терміново потрібно буде товар або послуга, його прохання про допомогу, швидше за все, буде сприйнята без особливого ентузіазму.

Ефективне управління постачанням та кредиторською заборгованістю передбачає, що:

– жодне замовлення не робиться без узгодження ціни. Про це часто забивають, особливо при термінових замовленнях, що дозволяє постачальнику самому призначити ціну, яку йому заплатять;

– кожне замовлення має бути належним чином санкціоновано;

– оплата належним чином санкціонована. Замовлення може бути виконаним, а платіж ще належить завізувати на підтвердження задовільної якості і термінів виконання;

– з метою отримання вигоди від знижки проводять прискорену оплату. Вигода, отримана за рахунок використання переваг знижки за швидку оплату, може значно переважити процентні витрати по додатковому овердрафту;

– при розміщенні великих замовлень отримують знижки за кількість, ставки яких можуть гнучко змінюватися у разі зменшення замовлення через недостатній попит. Деякі постачальники пропонують значні у відсотковому відношенні знижки за велике замовлення. Домовленість про гнучку зміну ставок при скороченні обсягу замовлення дозволяє уникнути ризику утворення наднормативних запасів, якщо попит виявиться нижче очікуваного;

– запланований термін кредиторської заборгованості може в цілому дотримуватися через диференційований підхід до окремих кредиторів.

**Накладні витрати.** Поширилою причиною фінансових криз є нарощування накладних витрат у розрахунку на майбутні продажі, які приходять не так швидко, як очікувалося. Наприклад, розробка продукції нового покоління може виявиться значно дорожчої і зайняти більше часу, ніж передбачалося. Або рівень продажів, досягнутий новими філіями, виявляється набагато нижче запланованого. Підготувати бюджет руху грошових коштів, заснований на оптимістичних прогнозах продажів – це тільки півсправи. Набагато важливіше забезпечити наявність достатнього фінансування на випадок, якщо фактичні продажі виявляться істотно нижче планових.

Іншою пасткою, в яку краще не потрапляти, є бюджет, заснований на амбітному і неухильному зростанні продажів протягом року. Для його реалізації доведеться найняти і навчити додатковий персонал, який буде забезпечувати запланований ріст продажів. Однак при наймі додаткових працівників в інші підрозділи потрібна обережність, бо, якщо зростання продажів виявиться менше очікуваного, тягар накладних витрат буде спустошувати як прибуток, так і грошові надходження.

**Адекватне фінансування.** Надходження грошових коштів важко передбачити точно. Воно залежить не тільки від обсягу і графіка продажів протягом року, але також і від швидкості оплати рахунків покупцями. Девізом повинно бути: “Безпека – передусім!” Небезпечно, а не просто нерозумно, припускати, що буде потрібне лише таке фінансування, яке випливає з потреб плану продажів. Якщо останні впадуть нижче

запланованого рівня, це, швидше за все, надасть невідповідно великий вплив на прибуток і грошові потоки. Особливо це відноситься до компаній сфери послуг, у яких в короткостроковому плані накладні витрати зберігаються в цілому незмінними, незважаючи на значні коливання рівня продажів, наприклад у страхового брокера або агента з нерухомості. Слід кількісно оцінити можливі фінансові наслідки недостатнього рівня продажів, і рада директорів повинна вжити заходів щодо забезпечення додаткового фінансування у разі потреби. Джерела зовнішнього фінансування включають випуск цінних паперів: звичайних акцій, привлей-ваних акцій, конвертованих облігацій, довго- і короткострокових облігацій і т.д.; продаж і подальшу оренду нерухомості, що належить компанії; лізинг і покупку в розстрочку активів; позики з фіксованими термінами; факторинг дебіторської заборгованості; банківський овердрафт.

**Контроль за рухом грошових коштів.** Недостатньо кожен місяць просто перевіряти виписку з банківського рахунку з метою упевнитися, що залишок узгоджується з бюджетом грошових надходжень і платежів. Ситуація може бути значно гірше, ніж видається, оскільки:

- деякі великі платежі, наприклад ПДВ або за оренду будівлі, були зроблені, але ще не пройшли міжбанківський кліринг і тому не відображені у виписці, зробленої на кінець місяця;
- бухгалтерія призупинила платежі постачальникам, щоб не вийти за рамки плану руху грошових коштів або ліміту по овердрафту;
- в наступному місяці належить крупний незапланований платеж.

Ефективний контроль грошових потоків вимагає щомісячно:

- порівнювати фактичні надходження і платежі з плановими, щоб встановити розбіжності, які у протилежному випадку залишаються б невиявленими ще якийсь час;
- оновлювати прогноз руху грошових коштів на кожен з трьох наступних місяців і решту фінансового року в цілому, щоб визначити, чи є необхідність у коригувальних діях.

У деяких великих компаніях прогноз руху грошових коштів на наступний місяць готується щотижня, щоб жорстко контролювати фінанси.

**Контакти з банком.** Деякі компанії практикують неправильну політику уникати за можливості контактів з їх менеджером банку. Це недалекоглядно. Рано чи пізно настане день, коли підтримка банку виявиться необхідною для подолання тимчасової платіжної кризи. Коли таке трапляється, добре відносини, що склалися в ході регулярних контактів з банком, безумовно, відіграють важливу роль.

Мінімум необхідного спілкування полягає в тому, щоб дзвонити в банк, якщо ліміт по овердрафту буде перевищений хоча б на день. Це елементарна ввічливість, яка зміцнює впевненість банку в тому, що компанія обіздана про ситуацію з овердрафтом. Якщо є ймовірність, що ліміт за овердрафтом стане недостатнім, потрібно попросити менеджера про зустріч, на якій розповісти про обставинах, що склалися і надати оновлений прогноз місячного руху грошових коштів.

Деякі компанії йдуть ще далі. Періодично протягом року в банк направляються копії аудійованих бухгалтерських звітів, річного плану руху грошових коштів з розбивкою по місяцях і звітів дирекції. Робити це не обов'язково. Проте довіра банку зростає. Можливо також, що банківський менеджер запропонує альтернативний варіант вирішення фінансових проблем, який буде більш привабливим, ніж збільшення овердрафту.

**3. Управління прибутком.** Для ефективного управління звіт про прибуток треба аналізувати з точки зору змінних і постійних витрат та визначення маржинального (граничного) прибутку. Низька частка змінних витрат не забезпечує високого прибутку, на який завжди впливає рівень постійних витрат незалежно від досягнутого обсягу продаж. Постійні витрати залежать не тільки від обсягу, а й від часу. Наприклад, амортизація і заробітна плата. На практиці підприємства виділяють змінні витрати, а усі інші класифікують як постійні. Ефективне управління прибутком вимагає максимізації не тільки загальної вартості продажів при певному рівні постійних витрат, але також і загальної суми маржинального прибутку, який можна отримати за таких умов. Знання норми маржинального прибутку по кожному виду товарів дозволяє менеджеру збільшити прибуток через зосередження маркетингових зусиль і концентрації збутої діяльності на товарах з нормою маржинального прибутку вище середнього рівня; зменшення змінних витрат по товарах з нормою маржинального прибутку нижче середнього рівня; збереження досягнутого рівня норми маржинального прибутку по нових товарах, що запускаються у виробництво.

Іншими складовими ефективного управління прибутком є:

а) знання точки безбитковості бізнесу. Чим вище норма маржинального прибутку, тим більше вплив змін обсягу продажів на прибуток, і навпаки;

б) управління рентабельністю товарів. Розподіл загальних витрат між окремими товарами здійснюється приблизно на основі досвіду і припущення, що може привести до управлінських рішень припинення виробництва вигідної продукції, і прибуток буде зменшено;

в) рівень рентабельності по клієнтах. При концентрації покупців, коли частка окремого з них в загальному обсязі продажів складає не менш 5 %, слід розраховувати витрати, що пов'язані з їх обслуговуванням. Наприклад, зниження цін, надання знижок на великі замовлення, додаткові накладні витрати;

г) розуміння небезпечності встановлення низьких цін. Часто наявність у компаніях надлишкових потужностей сприймають як привід до зниження цін на продукцію, що виробляється. Це підриває бізнес, заснований на ринковому нормальному ціноутворенню і може привести до цінової війни з конкурентами та зниженню загального рівня цін.

Якщо є сенс завантажити потужності, що простоюють, за рахунок зниження рентабельності, то при цьому слід обмежити масштаби і час продажів за зниженими цінами, пропонувати більш прості товари для обґрунтування різниці в цінах у порівнянні зі звичайною продукцією; спрямовувати такі продажі на інших покупців або країни.

**4. Фінансовий аналіз проектів.** Обґрунтування управлінських рішень здебільшого не може обйтися без ефективних методів фінансового аналізу, заснованих на грошових потоках, а не на прибутку. Рішення приймаються на основі майбутніх, прирістних і різницевих, загальнофірмових грошових потоках.

Для оцінки грошових потоків використовують період окупності, дисконтований період окупності, внутрішню норму прибутковості, чисту приведену вартість. Перші два показники не приймають у розрахунок величину і тривалість грошових надходжень після досягнення окупності. IRR встановлює мінімально допустиму внутрішню норму доходності, за якою проект може бути схваленим. Для визначення прийнятності реалізації проекту розраховують індекс NPV як відношення NPV за обраною доходністю (процентною ставкою) до максимальних грошових витрат. Досягнення рентабельності лише на рівні поточних ставок процента по овердрафту недостатньо. У деяких галузях 1/5 частина усіх інвестицій не створює грошових надходжень, оскільки спрямовується на ремонт чи заміну технологічного обладнання. Тому рентабельність має бути не менш 25 % річних до сплати податку. Деякі великі фірми диференціюють норми рентабельності залежно від рівня ризику, притаманному різним категоріям проектів. Такими категоріями можуть бути підвищення ефективності діючого бізнесу, розширення збуту товарів, що виробляються, на засвоєних ринках; вихід з новими товарами за засвоєні ринки; новий товар на новому внутрішньому або зовнішньому ринках.

Прийнятний рівень розрахункової рентабельності не є вичерпуючим аргументом для прийняття управлінського рішення. Проект має задовольняти обрані стратегії компанії; бути підходящим способом досягнення цілі; забезпечувати баланс між потенційною винагородою і ризиком; бути прийнятним для усіх учасників виробничого процесу.

**Висновки.** Фінансові методи збільшення прибутку підприємств забезпечать постійну платоспроможність і запобігання банкрутству. Методи аналізу грошових потоків знаходять широке впровадження при порівнянні і відборі альтернативних варіантів: оренди чи купівлі; власного виробництва чи купівлі – з використанням різницевих грошових потоків; проектів розширення діяльності – необхідні для фінансування капітальні вкладення і грошові витрати в оборотні кошти порівнюються з приростом грошових надходжень протягом строку дії проекту; поглинанні компаній – при розрахунку IRR вартість придбання порівнюється з підсумковими вигодами покупця у вигляді додаткових грошових надходжень.

### Література

1. Бланк І. А. Основы финансового менеджмента : учеб. курс / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2004. – 624 с.
2. Фінансовий менеджмент : підручник / наук. ред. А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2013. – 820 с.
3. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.
4. Пирсон Б. MBA в кармане. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления / Б. Пирсон, Н. Томас ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – С. 144–178.

### References

1. Blank I. A. Osnovy finansovogo menedzmenta : uchebnyi kurs / I. A. Blank. – K. : Nika-Centru, 2004. – 624 s.
2. Finansovyi menedzhment: uchebnik / nauch. ruk. A. M. Podderegin. – K. : KNEU, 2013. – 820 s.
3. Tereschenko O. A. Finansovaya deyatelnost subjektov hozyistvovaniya : ucheb. posobie / O. A. Tereschenko. – K. : KNEU, 2003. – 554 s.
4. Pirson B. MBA v karmane. Prakticheskoe rukovodstvo po razvitiyu kluchevyh navykov upravleniya / B. Pirson, N. Tomas ; per. s angl. – M. : Alpina Publisher, 2013.

Надіслана/Written: 5.06.2014 р.

Надійшла/Received: 8.06.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Л. С. Ситник