

Тема 8, лекция 12 Финансовый результат деятельности организации

План

- Сущность, цели и задачи управления прибылью
- Классификация прибыли
- Функции и механизм управления прибылью
- Система организационного обеспечения управления прибылью
- Система информационного обеспечения управления прибылью
- Системы и методы анализа прибыли
- Системы и методы планирования прибыли
- Системы и методы внутреннего контроля прибыли

СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ

Управление прибылью представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации управленческих решений по всем основным аспектам ее формирования, распределения и использования на предприятии.

Принципы:

Интегрированность с общей системой управления предприятием. В какой бы сфере деятельности предприятия не принималось управленческое решение, оно прямо или косвенно оказывает влияние на прибыль.

Управление прибылью непосредственно связано с производственным менеджментом, инновационным менеджментом, менеджментом персонала, инвестиционным менеджментом, финансовым менеджментом и некоторыми другими видами функционального менеджмента. Это определяет необходимость органической интегрированности

Комплексный характер формирования управленческих решений. Все управленческие решения в области формирования и использования прибыли теснейшим образом взаимосвязаны и оказывают прямое или косвенное воздействие на конечные результаты управления прибылью. В ряде случаев это воздействие может носить противоречивый характер. Так, например, осуществление высокоприбыльных финансовых вложений может вызвать дефицит финансовых ресурсов, обеспечивающих производственную деятельность, и как следствие — существенно уменьшить размер операционной прибыли. Поэтому управление прибылью должно рассматриваться как комплексная система действий, обеспечивающая разработку взаимозависимых управленческих решений, каждое из которых вносит свой вклад в результативность формирования и использования прибыли по предприятию в целом.

Высокий динамизм управления. Даже наиболее эффективные управленческие решения в области формирования и использования прибыли, разработанные и реализованные на предприятии в предшествующем периоде, не всегда могут быть повторно использованы на последующих этапах его деятельности. Прежде всего, это связано с высокой динамикой факторов внешней среды на стадии перехода к рыночной экономике, и в первую очередь — с изменением конъюнктуры товарного и финансового рынков. Кроме того, меняются во времени и внутренние условия функционирования предприятия, особенно на этапах перехода к последующим стадиям его жизненного цикла. Поэтому системе управления прибылью должен быть присущ высокий динамизм, учитывающий изменение факторов внешней среды, ресурсного потенциала, форм организации и управления производством, финансового состояния и других параметров функционирования предприятия.

Вариативность подходов к разработке отдельных управленческих решений.

Реализация этого требования предполагает, что подготовка каждого управленческого решения в сфере формирования, распределения и использования прибыли должна учитывать альтернативные возможности действий. При наличии альтернативных проектов управленческих решений их выбор для реализации должен быть основан на системе критериев, определяющих политику управления прибылью предприятия. Система таких критериев устанавливается самим предприятием.

Ориентированность на стратегические цели развития предприятия. Какими бы прибыльными не казались те или иные проекты управленческих решений в текущем периоде, они должны быть отклонены, если они вступают в противоречие с миссией (главной целью деятельности) предприятия, стратегическими направлениями его развития, подрывают экономическую базу формирования высоких размеров прибыли в предстоящем периоде.

С учетом содержания процесса управления прибылью и предъявляемых к нему требований формируются его цели и задачи.

Рассматривая главную цель управления прибылью, следует отметить, что она неразрывно связана с главной целью хозяйственной деятельностью предприятия в целом и реализуется с ней в едином комплексе. С развитием теории прибыли менялись и подходы экономистов к определению главной цели управления ею. В генезисе этой проблемы можно выделить три основных подхода.

1. **Классическая экономическая теория** утверждала, что главной целью хозяйственной деятельности предприятия является **максимизация прибыли**. Эта цель вытекала из положения А. Смита, что максимизация прибыли отдельным субъектов хозяйствования ведет к максимизации всего общественного благосостояния [overall economic welfare]. Однако впоследствии эта формулировка главной цели хозяйственной деятельности предприятия была подвергнута критике многими экономистами. Было доказано, что максимизация прибыли далеко не всегда обеспечивает необходимые темпы экономического развития предприятия. Полученная высокая по сумме и уровню прибыль может быть полностью израсходована на цели текущего потребления, в результате чего предприятие будет лишено основного источника формирования собственных финансовых ресурсов для своего предстоящего развития (а неразвивающееся предприятие утрачивает в перспективе достигнутую конкурентную позицию на рынке, сокращает потенциал приращения собственного капитала за счет внутренних источников, что в конечном итоге приводит к снижению его рыночной стоимости).

Кроме того, высокий уровень прибыли предприятия может достигаться при высоком уровне предпринимательского риска, генерирующего угрозу банкротства. Поэтому в рыночных условиях максимизация прибыли может выступать как одна из важнейших задач хозяйственной

Теория устойчивого экономического роста, развиваемая многими последующими экономистами, главной целью хозяйственной деятельности выдвигает **обеспечение финансового равновесия предприятия в процессе его развития**. По их мнению реализация этой цели обеспечивает длительное безкризисное развитие предприятия и поступательное расширение объема его хозяйственной деятельности. Вместе с тем, такая цель хозяйственной деятельности предприятия, минимизируя уровень предпринимательских рисков, не позволяет реализовать в полной мере все резервы роста ее рентабельности. Кроме того, механизм реализации этой цели недостаточно связан с колебаниями конъюнктуры финансового и товарного рынков, которые изменяют параметры условий формирования прибыли конкретного предприятия при заданных темпах его экономического развития. В связи с изложенным, достижение и поддержание финансового равновесия не может рассматриваться как главная цель хозяйственной деятельности предприятия (хотя и является одной из важных задач управления прибылью).

Современная экономическая теория в качестве главной цели хозяйственной деятельности предприятия выдвигает **обеспечение максимизации благосостояния собственников предприятия**, которое получает конкретное выражение в **максимизации рыночной стоимости предприятия**. Это положение разделяется всеми современными теоретиками в области управления прибылью, так как по их мнению она наилучшим образом реализует финансовые интересы владельцев предприятия. В этой главной цели получают отражение факторы времени, доходности и риска, что является более полным отражением мотивации хозяйственной деятельности предприятия. С учетом изложенного, **главной целью управления прибылью является обеспечение максимизации благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде**. Эта главная цель призвана обеспечивать одновременно гармонизацию интересов собственников с интересами государства и персонала

Исходя из этой главной цели, система управления прибылью призвана решать следующие основные задачи:

1. Обеспечение максимизации размера формируемой прибыли, соответствующего ресурсному потенциалу предприятия и рыночной конъюнктуре. Эта задача реализуется путем оптимизации состава ресурсов предприятия и обеспечения их эффективного использования. Основными естественными ограничителями размера прибыли выступают максимально возможный уровень использования ресурсного потенциала и сложившаяся конъюнктура товарного и финансового рынков.

2. Обеспечение оптимальной пропорциональности между уровнем формируемой прибыли и допустимым уровнем риска. Между этими двумя показателями существует прямо пропорциональная связь. Исходя из заданного уровня риска в процессе управления должен быть максимизирован соответствующий ему уровень прибыли.¹⁰

3. Обеспечение высокого качества формируемой прибыли. В процессе формирования прибыли предприятия должны быть в первую очередь реализованы резервы ее роста за счет операционной деятельности и реального инвестирования, обеспечивающих основу перспективного развития предприятия. В рамках операционной деятельности основное внимание должно быть уделено обеспечению роста прибыли за счет расширения объема выпуска продукции и освоения новых перспективных ее видов.

4. Обеспечение выплаты необходимого уровня дохода на инвестированный капитал собственникам предприятия. Этот уровень при успешной деятельности предприятия должен быть не ниже средней нормы доходности на рынке капитала, при необходимости возмещать повышенный предпринимательский риск, связанный со спецификой деятельности предприятия, а также инфляционные потери.

5. Обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов за счет прибыли в соответствии с задачами развития предприятия в предстоящем периоде.

Так как прибыль является основным внутренним источником формирования финансовых ресурсов предприятия, ее размер определяет потенциальную возможность создания фондов производственного развития, резервного и других специальных фондов, обеспечивающих предстоящее развитие предприятия. При этом в самофинансировании развития предприятия прибыли должна отводиться главенствующая роль.

6. Обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости предприятия. Эта задача призвана обеспечивать максимизацию благосостояния собственников в перспективном периоде. Темп возрастания рыночной стоимости в значительной степени определяется уровнем капитализации прибыли, полученной предприятием в отчетном периоде. Каждое предприятие исходя из условий и задач хозяйственной деятельности само определяет систему критериев оптимизации распределения прибыли на капитализируемую и потребляемую ее части.

7. Обеспечение эффективности программ участия персонала в прибыли.

Программы участия персонала в прибыли, призванных гармонизировать интересы собственников предприятия и его наемных работников, должны с одной стороны эффективно стимулировать трудовой вклад этих работников в формирование прибыли, а с другой стороны — обеспечивать достаточно приемлемый уровень их социальной защиты, которую государство в современных условиях полностью обеспечить не в состоянии.

Все рассмотренные задачи управления прибылью теснейшим образом взаимосвязаны, хотя отдельные из них и носят разнонаправленный характер (например, максимизация уровня прибыли при минимизации уровня риска; обеспечение достаточного уровня удовлетворения интересов собственников предприятия и его персонала; обеспечение достаточного размера прибыли, направляемой на прирост активов и на потребление и т.п.). Поэтому в

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Под понятием "прибыль предприятия" понимают самые различные ее виды, характеризующиеся в настоящее время несколькими десятками терминов. В целях обеспечения эффективного и целенаправленного управления прибылью предприятия необходимо в первую очередь систематизировать ее терминологию.

Классификационные признаки:

1. По характеру отражения в учете выделяют бухгалтерскую и экономическую прибыль предприятия.

Бухгалтерская прибыль представляет собой разность между доходами предприятия и внешними его текущими затратами (издержками), отражаемыми бухгалтерским учетом.

Экономическая прибыль представляет собой разность между суммой доходов предприятия, с одной стороны, и суммой как внешних, так и внутренних его текущих затрат (издержек), с другой.

При этом внутренние текущие затраты предприятия, не отражаемые бухгалтерским учетом, оцениваются по альтернативной их стоимости. Экономическая прибыль предприятия всегда меньше бухгалтерской на величину

2. По характеру деятельности предприятия разделяют прибыль от обычной деятельности и прибыль от чрезвычайных событий.

Прибыль от обычной деятельности характеризует финансовый результат от всех традиционных для данного предприятия видов деятельности и хозяйственных операций, формируемый на регулярной основе.

Прибыль от чрезвычайных событий характеризует необычный или очень редкий для данного предприятия источник ее формирования.

3. По основным видам хозяйственных операций предприятия выделяют прибыль от реализации продукции и прибыль от внереализационных операций.

Прибыль от реализации продукции — товаров, работ, услуг — является основным ее видом на предприятии, непосредственно связанным с отраслевой спецификой их деятельности. Аналогом этого термина выступает термин "прибыль по основной деятельности".

Прибыль от внереализационных операций формально характеризуется термином "доходы от внереализационных операций", однако по своему сущностному содержанию относится к категории прибыли, так как отражается в отчетности в виде сальдо между полученными доходами и понесенными расходами по этим операциям. К составу доходов, формирующих эту прибыль, относятся доходы от паевого участия данного предприятия в деятельности других совместных предприятий с отечественными и зарубежными партнерами (в виде распределенной прибыли на сумму его паев в совместных предприятиях); доходы от принадлежащих предприятию облигаций, акций и других ценных бумаг, выпущенных сторонними эмитентами (в виде сумм процентов и дивидендов); доходы по депозитным вкладам предприятия в банках; полученные штрафы, пени и неустойки и некоторые другие.

3. По основным видам деятельности предприятия выделяют прибыль, полученную от операционной, инвестиционной и финансовой его деятельности.

Прибыль от операционной деятельности представляет собой совокупный объем прибыли от реализации продукции и прибыли от других операций, не относящихся к инвестиционной или финансовой деятельности.

Прибыль от инвестиционной деятельности характеризует итоговой финансовый результат от операций по приобретению (сооружению, изготовлению) и продаже амортизируемого имущества — основных фондов, нематериальных активов и других необоротных активов, а также краткосрочных финансовых инвестиций, которые не являются эквивалентами денежных средств.

Прибыль от финансовой деятельности характеризует финансовый результат операций, которые приводят к изменению размера и состава собственного капитала и ссуд предприятия (привлечения дополнительного акционерного или паевого капитала, эмиссии облигаций и других долговых ценных бумаг, привлечение кредита в различных его формах, погашение

5. По составу элементов, формирующих прибыль, различают маржинальную, валовую (балансовую) и чистую прибыль предприятия. Под этими терминами понимают обычно различную степень "очистки" полученных предприятием чистых доходов от понесенных им в процессе хозяйственной деятельности затрат. Так, *маржинальная прибыль* характеризует сумму чистого дохода от операционной деятельности (валового дохода предприятия от этой деятельности, уменьшенного на сумму налоговых платежей за счет него) за вычетом суммы переменных затрат. *Валовая прибыль* характеризует сумму чистого дохода от операционной деятельности за вычетом всех операционных расходов, как постоянных, так и переменных (*балансовая прибыль* соответственно представляет собой разницу между всей суммой чистого дохода предприятия и всей суммой его текущих затрат). *Чистая прибыль* характеризует сумму балансовой (или валовой) прибыли, уменьшенную на сумму налоговых

6. По характеру налогообложения прибыли выделяют налогооблагаемую и не облагаемую налогом ее части. Такое деление прибыли играет важную роль в формировании налоговой политики предприятия, так как позволяет оценивать альтернативные хозяйственные операции с позиций конечного их эффекта. Состав прибыли, не подлежащей налогообложению, регулируется соответствующим законодательством.

7. По характеру инфляционной "очистки" прибыли выделяют номинальный и реальный ее виды. Реальная прибыль характеризует размер номинально полученной ее суммы, скорректированный на темп инфляции в соответствующем периоде.

8. По достаточности уровня формирования выделяют низкую, нормальную и высокую прибыль предприятия (критерием такого деления выступает уровень нормальной прибыли).

Нормальная прибыль характеризует такой уровень ее формирования, когда после покрытия внешних и внутренних текущих затрат (издержек), остается доход, равный минимальной ставке депозитного процента (по отношению к сумме используемого собственного капитала).

9. По рассматриваемому периоду формирования

выделяют прибыль предшествующего периода (т.е. периода, предшествующего отчетному), прибыль отчетного периода и прибыль планового периода (планируемую прибыль). Такое деление используется в целях анализа и планирования для выявления соответствующих трендов ее динамики, построения соответствующего базиса расчетов и т.п.

10. По характеру использования в составе прибыли,

остающейся после уплаты налогов и других обязательных платежей (чистой прибыли), выделяют капитализируемую и потребляемую ее части. *Капитализированная прибыль* характеризует ту

ее сумму, которая направлена на финансирование прироста активов предприятия, а *потребленная прибыль* — ту ее часть, которая израсходована на выплаты собственникам (акционерам), персоналу или на социальные программы предприятия.

11. По степени использования выделяют нераспределенную и распределенную прибыль предприятия. Первый ее вид характеризует часть сформированной прибыли предприятия, которая еще не распределена (а соответственно и не использована) на конкретные хозяйственные нужды. Второй ее вид характеризует часть сформированной прибыли, которая на рассматриваемую дату уже распределена и не использована в процессе хозяйственной деятельности.

12. По значению итогового результата хозяйствования различают положительную прибыль (или собственно прибыль) и отрицательную прибыль (убыток). В нашей практике эта терминология получила пока ограниченное распространение, хотя и встречается в экономических публикациях последних лет по вопросам бухгалтерского учета.

ФУНКЦИИ И МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ

Система управления прибылью реализует свою главную цель и основные задачи путем осуществления определенных функций. Эти функции подразделяются на две основные группы, определяемые комплексным содержанием рассматриваемой системы управления прибылью.

1. Функции управления прибылью как управляющей системы. Эти функции являются составными частями любого процесса управления (любой управляющей системы) вне зависимости от вида деятельности предприятия, его организационно-правовой формы, размера, формы собственности и т.п. В теории управления эти функции характеризуются как *общие*.

2. Функции управления прибылью как специальной области управления предприятием. Состав этих функций определяется конкретным объектом соответствующей управляющей системы. Теория управления рассматривает

В группе функций управления прибылью как управляющей системы основными из них являются:

1. Разработка целенаправленной комплексной стратегии управления прибылью предприятия. В процессе реализации этой функции исходя из общей стратегии экономического развития предприятия и прогноза конъюнктуры товарного и финансового рынков формируется система целей и целевых показателей формирования и использования прибыли на долгосрочный период; определяются приоритетные задачи, решаемые в ближайшей перспективе и разрабатывается система действий предприятия по основным направлениям развития его прибыли. Стратегия управления прибылью предприятия рассматривается как неотъемлемая составная часть общей стратегии его экономического развития.

2. Создание организационных структур, обеспечивающих принятие и реализацию управленческих решений по формированию и использованию прибыли на различных уровнях. Такие структуры строятся по иерархическому или функциональному признаку с выделением конкретных "центров ответственности". В процессе реализации этой функции управления прибылью необходимо обеспечить постоянную адаптацию этих организационных структур к меняющимся условиям функционирования предприятия и направлениям хозяйственной деятельности. Организационные структуры управления прибылью

3. Формирование эффективных информационных систем, обеспечивающих обоснование альтернативных вариантов управленческих решений. В процессе реализации этой функции должны быть определены объемы и содержание информационных потребностей управления прибылью; сформированы внешние и внутренние источники информации, удовлетворяющие эти потребности; организован постоянный мониторинг конкурентной позиции предприятия и конъюнктуры товарного и финансового рынков.

4. Осуществление анализа различных аспектов формирования и использования прибыли. В процессе реализации этой функции проводится экспресс-анализ отдельных хозяйственных операций; исследуется уровень и динамика основных показателей развития прибыли в разрезе видов деятельности и "центров ответственности" предприятия; осуществляется фундаментальный анализ факторов, влияющих на формирование и использование прибыли в рассматриваемом периоде.

5. Осуществление планирования формирования, распределения и использования прибыли. Реализация этой функции связана с разработкой системы текущих планов и оперативных бюджетов по основным направлениям хозяйственной деятельности, генерирующим прибыль. Основой такого планирования является разработанная стратегия управления прибылью, требующая конкретизации на каждом этапе поступательного движения предприятия к поставленным стратегическим целям.

6. Разработка действенной системы стимулирования формирования прибыли и ее эффективного использования. В процессе реализации этой функции формируется система поощрений и санкций в разрезе руководителей и менеджеров отдельных структурных подразделений предприятия за выполнение или невыполнение установленных целевых показателей, нормативов и плановых заданий. Индивидуализация системы стимулирования обеспечивается путем внедрения на предприятии

7. Осуществление эффективного контроля за реализацией принятых управленческих решений в области формирования и использования прибыли.

Реализация этой функции управления прибылью связана с созданием систем внутреннего контроля на предприятии; разделением контрольных обязанностей отдельных служб и функциональных менеджеров; определением системы контролируемых показателей и контрольных периодов; оперативным реагированием на результаты общественного контроля.

В группе функций управления прибылью как специальной области управления предприятием основными из них являются:

1. Управление формированием прибыли. Функциями этого управления является обоснование целевой потребности в общей сумме прибыли, необходимой для эффективного развития предприятия; прогнозирование возможностей получения

прибыли в разрезе отдельных видов его деятельности; формирование целевых критериев нормы прибыли по предприятию и обеспечение их достижения.

2. Управление распределением и использованием прибыли.

В процессе реализации этой функции обеспечивается своевременная уплата налогов за счет прибыли; формируется система пропорций распределения прибыли на капитализируемую и потребляемую ее части; обеспечивается формирование финансовых ресурсов за счет прибыли для развития отдельных видов деятельности,

Механизм управления прибылью представляет собой систему основных элементов регулирующих процесс разработки и реализации управленческих решений в области ее формирования, распределения и использования. Элементы структуры механизма управления прибылью.

1. Рыночный механизм регулирования формирования и использования прибыли предприятия. Спрос и предложение на товарном и финансовом рынках формируют уровень цен на продукцию, стоимость привлечения кредитов, доходность отдельных ценных бумаг, среднюю норму доходности капитала и т.п. По мере углубления рыночных отношений роль рыночного механизма регулирования формирования и

2. Государственное нормативно-правовое регулирование вопросов формирования и распределения прибыли предприятия. Принятие законов и других нормативных актов, регулирующих формирование и распределение прибыли предприятия, представляет собой одно из направлений экономической политики государства. Законодательные и нормативные основы этой политики регулируют получение и распределение прибыли предприятий в разных формах. К числу основных из этих форм относятся: налоговое регулирование; регулирование механизма амортизации основных средств и нематериальных активов; регулирование размеров отчислений прибыли в резервный фонд; регулирование минимальных размеров заработной платы и другие

3. Внутренний механизм регулирования отдельных аспектов формирования, распределения и использования прибыли предприятия. Механизм такого регулирования формируется в рамках самого предприятия, соответственно регламентируя те или иные оперативные управленческие решения по вопросам формирования, распределения и использования прибыли. Так, ряд этих аспектов может регламентироваться требованиями устава предприятия. Отдельные из этих аспектов регулируются формируемой на предприятии целевой политикой управления прибылью. Кроме того, на предприятии может быть разработана и утверждена система внутренних нормативов и требований по вопросам формирования, распределения и использования прибыли

4. Система конкретных методов и приемов осуществления управления прибылью. В процессе анализа, планирования и контроля формирования и использования прибыли используется обширная система методов, с помощью которых достигаются необходимые результаты. К числу основных из них относятся методы: технико-экономических расчетов, балансовый, экономико-статистические, экономико-математические, сравнения и другие (их содержание будет подробно рассмотрено в последующих разделах).

Эффективный механизм управления прибылью позволяет в полном объеме реализовать стоящие перед ним цели и задачи, способствует результативному осуществлению функций этого управления

СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ

Успешное функционирование системы управления прибылью предприятия во многом определяется эффективностью ее организационного обеспечения. Система организационного обеспечения управления прибылью представляет собой взаимосвязанную совокупность внутренних структурных служб и подразделений предприятия, обеспечивающих разработку и принятие управленческих решений по отдельным аспектам формирования, распределения и использования прибыли, и несущих ответственность за результаты этих решений

Общие принципы формирования организационной структуры управления предприятием (интегрирующей в своем составе и структуры управления прибылью) предусматривают создание центров управления двух типов — иерархического и органического.

Иерархический тип структур управления предприятием предусматривает движение управленческих решений и информационных потоков строго по вертикали, в которой нижестоящий орган управления подчиняется и контролируется вышестоящим.

Соответственно он предусматривает выделение различных уровней управления. В системе иерархического типа наибольшее распространение получили простая линейная, линейно-функциональная и дивизиональная структуры управления.

Органический тип структур управления предприятием характеризуется отсутствием иерархии при полной ответственности руководителей формируемых подразделений за конечные результаты деятельности. Формирование таких подразделений исходит из характера отдельных решаемых в комплексе проблем, что повышает гибкость структуры управления и обеспечивает ее высокую адаптивность к меняющимся внешним и внутренним условиям деятельности предприятия. В системе органического типа наибольшее распространение получили проектная и матричная структуры управления.

Центр ответственности представляет собой структурное подразделение предприятия, которое полностью контролирует те или иные аспекты хозяйственной деятельности, а его руководитель самостоятельно принимает управленческие решения в рамках этих аспектов и несет полную ответственность за выполнение доведенных ему плановых (нормативных) показателей. Как видно из этого определения, права руководителя подразделения — центра ответственности, связанного с отдельными аспектами управления хозяйственной деятельностью в рамках этого подразделения, паритетно корреспондируют с мерой его ответственности при контроле со стороны вышестоящей

Центр затрат представляет собой структурное подразделение, руководитель которого несет ответственность только за расходование средств в соответствии с доведенным ему бюджетом. В силу функциональной направленности своей деятельности такое структурное подразделение не может самостоятельно влиять на объем доходов, а соответственно и на сумму прибыли. Примером центра затрат является снабженческо-заготовительное или производственное подразделение предприятия.

Центр дохода представляет собой структурное подразделение, руководитель которого несет ответственность только за формирование доходов в установленных объемах. В силу функциональной направленности своей деятельности такое структурное подразделение не может самостоятельно влиять на весь объем затрат по реализуемой продукции, а соответственно и на сумму прибыли. Примером центра дохода является

Центр прибыли представляет собой структурное подразделение предприятия, руководитель которого несет ответственность за доведенные ему задания по формированию прибыли. В силу функциональной направленности своей деятельности такое структурное подразделение полностью контролирует как формирование доходов от реализации продукции, так и объем затрат на ее изготовление. Примером центра прибыли является структурное подразделение с законченным циклом производства и реализации отдельных видов продукции.

Центр инвестиций представляет собой структурное подразделение предприятия, руководитель которого несет ответственность за использование выделенных ему инвестиционных ресурсов и получение необходимой прибыли от инвестиционной деятельности. Основным контролирующим показателем при этом является обычно уровень прибыли на инвестированный капитал. Примером центра инвестиций является дочерняя фирма предприятия или выделенное в его составе специальное структурное подразделение, осуществляющее исключительно инвестиционную деятельность.

СИСТЕМА ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ

Эффективность каждой управляющей системы в значительной мере зависит от качества формируемой и используемой ею информационной базы. В условиях перехода к рыночным отношениям известная формула "время — деньги" дополняется аналогичной формулой "информация — деньги". Чем больший размер капитала используется предприятием, чем более диверсифицирована его операционная, инвестиционная и финансовая деятельность, тем выше становится роль качественной информации, необходимой для принятия управленческих решений в области формирования и использования прибыли.

Информационная система (или система информационного обеспечения) управления прибылью представляет собой результат непрерывного целенаправленного подбора соответствующих информативных показателей, необходимых для осуществления анализа, планирования и подготовки эффективных управленческих решений по всем аспектам формирования распределения и использования

Основные требования к информации:

- 1. Значимость,**
- 2. Полнота,**
- 3. Достоверность,**
- 4. Своевременность,**
- 5. Понятность,**
- 6. Релевантность (или избирательность),**
- 7. Сопоставимость,**
- 8. Эффективность.**

СИСТЕМЫ И МЕТОДЫ АНАЛИЗА ПРИБЫЛИ.

Анализ прибыли представляет собой процесс исследования условий и результатов ее формирования и использования с целью выявления резервов дальнейшего повышения эффективности управления ею на предприятии. По целям осуществления анализ прибыли предприятия подразделяется на различные формы в зависимости от следующих признаков:

1. По объектам исследования выделяют анализ формирования прибыли и анализ ее распределения и использования.

а) *Анализ формирования прибыли* проводится обычно в разрезе основных сфер деятельности предприятия — операционной, инвестиционной, финансовой. Он является основной формой осуществления анализа с целью выявления резервов повышения суммы и уровня прибыли предприятия.

б) *Анализ распределения и использования* прибыли проводится по основным направлениям этого использования. Он призван выявить уровень потребления прибыли собственниками и персоналом предприятия, общий уровень ее капитализации и конкретные формы производственного ее потребления в инвестиционных целях.

2. По организации проведения выделяют внутренний и внешний анализ прибыли.

а) Внутренний анализ прибыли проводится менеджерами предприятия или его собственниками с использованием всей совокупности имеющихся информативных показателей (включая данные управленческого учета). Результаты такого анализа могут представлять коммерческую тайну предприятия.

б) Внешний анализ прибыли осуществляют налоговые органы, аудиторские фирмы, банки, страховые компании с целью изучения правильности ее отражения, уровня кредитоспособности предприятия и т.п. Источником информации для проведения такого анализа являются данные финансового учета и отчетности

3. По глубине аналитического исследования выделяют следующие его виды:

а) *Экспресс-анализ прибыли.* Он проводится по данным финансовой отчетности на основе стандартных алгоритмов расчета основных аналитических показателей формирования, распределения и использования прибыли предприятия.

б) *Фундаментальный анализ прибыли.* Он включает факторное исследование показателей прибыли и рентабельности предприятия.

4. По масштабам деятельности выделяют следующие формы анализа прибыли:

а) *Анализ прибыли по предприятию в целом.* В процессе такого анализа предметом изучения является формирование, распределение и использование прибыли на предприятии в целом без выделения отдельных его структурных подразделений.

б) *Анализ прибыли по структурному подразделению(центру ответственности).* Если рассматриваемое структурное подразделение (центр ответственности) по характеру своей деятельности не имеет законченного цикла формирования прибыли, такой анализ направлен на формирование затрат (доходов). Эта форма анализа базируется в основном на результатах управленческого учета предприятия.

в) *Анализ прибыли по отдельной операции.* Предметом такого анализа может быть прибыль по отдельным коммерческим сделкам предприятия; отдельным операциям, связанным с краткосрочными или долгосрочными финансовыми вложениями; отдельным завершенным реальным проектам и другим операциям.

5. По объему исследования выделяют полный и тематический анализ прибыли.

а) *Полный анализ прибыли* проводится с целью изучения всех аспектов ее формирования, распределения и использования в комплексе.

б) *Тематический анализ прибыли* ограничивается лишь отдельными аспектами ее формирования или использования. Предметом тематического анализа прибыли может являться изучение влияния проводимой предприятием налоговой политики на формирование затрат, доходов и прибыли; прибыльность сформированного фондового портфеля; влияние структуры и стоимости капитала на уровень прибыльности предприятия; эффективность избранной политики распределения прибыли; анализ альтернатив возможного использования прибыли и ряд других аспектов.

6. По периоду проведения выделяют предварительный, текущий и последующий анализ прибыли.

а) *Предварительный анализ прибыли* связан с изучением условий ее формирования, распределения или предстоящего использования; с условиями осуществления отдельных коммерческих сделок, финансовых и инвестиционных операций с предварительным расчетом ожидаемой прибыли по ним.

б) *Текущий (или оперативный) анализ прибыли* проводится в процессе осуществления операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия; реализации отдельных хозяйственных операций с целью оперативного воздействия на формирование или использование прибыли. Как правило, такой анализ прибыли ограничивается кратким периодом времени.

в) *Последующий (или ретроспективный) анализ прибыли* осуществляется обычно менеджерами и собственниками предприятия за отчетный период (квартал, год). Он позволяет полнее проанализировать результаты формирования и использования прибыли предприятия в сравнении с предварительным и текущим ее анализом, так как базируется на завершенных результатах финансового учета и отчетности, дополняемых данными управленческого учета.

Для решения конкретных задач управления прибылью применяется целый ряд специальных систем и методов анализа, позволяющих получить количественную оценку отдельных аспектов ее формирования, распределения и использования, как в статике, так и в динамике. В практике управления прибылью в зависимости от используемых методов различают следующие основные системы проведения анализа на предприятии:

- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ;
- сравнительный анализ;
- анализ коэффициентов;
- интегральный анализ

СИСТЕМЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИБЫЛИ

Основу механизма управления прибылью предприятия составляют системы и методы ее планирования.

Планирование прибыли представляет собой процесс разработки системы мероприятий по обеспечению ее формирования в необходимом объеме и эффективного использования в соответствии с задачами развития предприятия в предстоящем периоде.

Планирование прибыли на предприятии (или внутрифирменное ее планирование) базируется на использовании трех основных его систем:

- 1) прогнозирование формирования и распределения прибыли предприятия;**
- 2) текущее планирование формирования, распределения и использования прибыли предприятия;**
- 3) оперативное планирование формирования и использования прибыли предприятия. Каждой из этих**

Все системы планирования прибыли предприятия находятся во взаимосвязи и реализуются в определенной последовательности. Первоначальным исходным этапом планирования является разработка стратегии управления прибылью предприятия, которая призвана определять задачи и параметры текущего ее планирования. В свою очередь, текущее планирование прибыли создает основу для разработки и доведения до исполнителей оперативных бюджетов по всем основным вопросам ее формирования и использования.

1. Система прогнозирования формирования и распределения прибыли является наиболее сложной в общем механизме управления ею и требует для своей реализации высокой квалификации исполнителей. Ее реализация заключается в разработке стратегии управления прибылью предприятия на ряд предстоящих лет. Под такой стратегией понимается *определение системы долгосрочных целей формирования и распределения прибыли в соответствии с задачами развития предприятия и выбор наиболее эффективных путей их достижения.*

1. Определение общего периода разработки стратегии формирования и распределения прибыли предприятия зависит от ряда условий.

Главным условием определения периода формирования этой стратегии является продолжительность периода, принятого для формирования общей стратегии развития предприятия и его финансовой стратегии. Это связано с тем, что стратегия управления прибылью предприятия является неотъемлемой составной частью этих стратегий и, так как носит по отношению к ним подчиненный характер, она не может выходить за пределы периода их разработки (более короткий период разработки стратегии управления прибылью допустим).

Важным условием периода формирования стратегии управления прибылью является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры тех сегментов товарного и финансового рынков, с которыми связана деятельность предприятия. В условиях нынешнего нестабильного развития экономики страны этот период не может быть слишком продолжительным.

Условиями определения периода формирования стратегии являются также отраслевая принадлежность предприятия,

2. Исследование факторов внешней среды и степени их воздействия на прибыль предприятия предопределяет изучение экономико-правовых условий деятельности предприятия и возможного их изменения в предстоящем периоде. Кроме того, на этом этапе анализируется конъюнктура товарного и финансового рынков и факторы ее определяющие, а также разрабатывается прогноз конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов этих рынков, связанных с деятельностью предприятия.

3. Определение системы стратегических целей формирования и распределения прибыли должно быть подчинено главной цели управления ею — максимизации благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде. Вместе с тем, эта главная цель требует определенной конкретизации с учетом задач и особенностей предстоящего развития предприятия.

Систему стратегических целей следует формулировать четко и кратко, отражая каждую из целей в конкретных показателях с тем, чтобы впоследствии можно было легко оценить — приблизилось ли предприятие к своим стратегическим целям или отдалилось от них. В качестве таких целевых показателей могут быть установлены:

- среднегодовой темп роста прибыли;
- уровень рентабельности собственного капитала;
- качество формируемой прибыли по отдельным ее видам;
- соотношение капитализируемой и потребляемой чистой прибыли и другие.

2. Система текущего планирования формирования, распределения и использования прибыли базируется на стратегии управления ею и состоит в разработке конкретных видов планов. Исходными предпосылками для разработки таких текущих планов являются:

- целевые показатели, разработанные в процессе формирования стратегии управления прибылью;
- планируемые объемы производственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия;
- система разработанных на предприятии норм и нормативов затрат отдельных видов ресурсов;
- действующая система ставок налоговых платежей; результаты анализа прибыли за предшествующий период.

Поскольку ряд исходных предпосылок разработки текущих планов носят вероятностный характер и разброс их параметров в условиях современной экономической нестабильности страны довольно высок, текущие планы желательно разрабатывать в нескольких вариантах — "оптимистическом", "реалистическом", "пессимистическом". Основным видом текущего плана прибыли является план доходов и расходов по операционной (производственно-коммерческой) деятельности. Целью разработки этого плана является формирование суммы чистой прибыли по этой деятельности.

В процессе разработки этого плана должна быть обеспечена четкая взаимосвязь показателей доходов (валового и чистого) от реализации продукции, издержек, налоговых платежей, балансовой и чистой прибыли

3. Система оперативного планирования формирования и использования прибыли заключается в разработке системы бюджетов (бюджетировании). Бюджет представляет собой оперативный финансовый план краткосрочного периода — до 1 года (обычно месячный или квартальный), отражающий расходы и поступления средств в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности. Он детализирует показатели текущих планов и является главным плановым документом, доводимым до центров ответственности всех типов.

Применяемые в процессе оперативного планирования формирования и использования прибыли бюджеты классифицируются по ряду признаков:

1. По сферам деятельности: бюджеты по операционной деятельности, инвестиционной и финансовой.
2. По содержанию показателей: бюджет затрат, бюджет доходов и бюджет прибылей.
3. По видам затрат плановые бюджеты подразделяются на текущий и капитальный.
4. По широте номенклатуры затрат разделяют бюджеты функциональный и комплексный. *Функциональный бюджет* разрабатывается по одной (или двум) статьям затрат — например, бюджет оплаты труда персонала, бюджет рекламных мероприятий и т. п. *Комплексный бюджет* разрабатывается по широкой номенклатуре затрат — например, бюджет производственного участка, бюджет административно-управленческих расходов и т.п.
5. По методам разработки различают стабильный и гибкий бюджеты. *Гибкий бюджет* предусматривает установление планируемых текущих или

СИСТЕМЫ И МЕТОДЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРИБЫЛИ

Внутренний контроль прибыли представляет собой процесс проверки и обеспечения реализации всех управленческих решений в области ее формирования, распределения и использования на предприятии.

Создание систем внутреннего контроля является неотъемлемой составной частью построения всей системы управления предприятием с целью обеспечения его эффективности. Системы внутреннего контроля создаются на предприятии по линейному и функциональному принципу или одновременно сочетают в себе оба эти принципа. В основе этих систем лежит разделение контрольных обязанностей отдельных служб и их менеджеров. В этих традиционных системах внутреннего контроля органической составной частью является и система контроля за прибылью.

Контроллинг прибыли представляет собой систему внутреннего контроля, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях формирования и использования прибыли предприятия, своевременное выявление отклонений фактических результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений по выполнению установленных заданий.

Принципы контроллинга:

1. Направленность системы контроллинга на реализацию разработанной на предприятии стратегии управления прибылью. Для того, чтобы быть эффективным контроллинг прибыли должен носить стратегический характер, т.е. отражать основные приоритеты ее формирования, распределения и использования. Это предопределяет целенаправленное ограничение контролируемых операций. Обширный контроль над текущими операциями во всех их аспектах не имеет смысла, так как будет лишь отвлекать менеджеров от более важных целей управления прибылью.

2. Обеспечение многофункциональности контроллинга прибыли. Он должен обеспечивать контроль приоритетных показателей прибыли не только по предприятию в целом, но и в разрезе отдельных его центров ответственности, предусматривать возможность сравнения контролируемых показателей со среднеотраслевыми, обеспечивать взаимосвязь контролируемых показателей прибыли с другими важнейшими показателями хозяйственной деятельности предприятия.

3. Ориентированность контроллинга прибыли на количественные стандарты. Эффективность контрольных действий значительно возрастает, если контролируемые стандарты деятельности выражены конкретными количественными показателями. Это не означает, что контроллинг не должен охватывать качественные аспекты формирования и использования прибыли — речь идет лишь о том, что эти качественные аспекты должны быть выражены в системе количественных

4. Соответствие методов контроллинга специфике методов анализа и планирования прибыли. В процессе организации внутреннего контроля прибыли необходимо ориентироваться на весь арсенал ранее рассмотренных систем и методов ее планирования (при подготовке стандартов контроля) и анализа (при подготовке показателей, отражающих фактически достигнутые результаты, и выявлении причин их отклонений от стандартов).

5. Своевременность операций контроллинга. Эта своевременность заключается не в высокой скорости или частоте осуществления контрольных функций, а в адекватности периодов контрольных действий периоду осуществления отдельных операций, связанных с формированием и использованием прибыли. Главное условие своевременности контроллинга прибыли заключается в следующем: он должен носить характер "раннего предупреждения кризисного развития", т.е.

6. Гибкость построения контроллинга. Внутренний контроль прибыли должен быть построен с учетом возможности приспособления к новым видам продукции; к новым формам и видам осуществления операционной, инвестиционной и финансовой деятельности; к новым технологиям и методам ведения хозяйственной деятельности. Без достаточной степени гибкости система контроллинга не будет эффективной даже в тех областях контроля формирования и использования прибыли, для которых она изначально строилась.

7. Простота построения контроллинга. Простейшие формы и методы внутреннего контроля прибыли, построенного в соответствии с его целями, требуют меньших усилий контролирующих менеджеров и, как правило, более экономичны. Чрезмерная сложность построения контроллинга прибыли может быть не понята или не поддержана его операторами, а также потребовать существенного увеличения потока информации для его осуществления.

8. Экономичность контроллинга. Затраты по осуществлению контроллинга прибыли должны быть минимизированы с позиций их адекватности эффекту этого контроля. Это означает, что объем расходов по организации контроллинга не должен превышать размера того эффекта (снижения затрат, прироста доходов, увеличения прибыли и т.п.), который достигается в процессе его осуществления.

Этапы построения контроллинга:

1. Определение объекта контроллинга. Это общее требование к построению любых видов контроллинга на предприятии с позиций целевой его ориентации.

Объектом контроллинга прибыли являются управленческие решения по основным аспектам ее формирования, распределения и использования на предприятии.

2. Определение видов и сферы контроллинга. В соответствии с концепцией построения системы контроллинга, он подразделяется на следующие основные виды: *стратегический контроллинг; текущий контроллинг; оперативный контроллинг.* Каждому из перечисленных видов контроллинга должна соответствовать определенная его сфера и периодичность осуществления его функций.

3. Формирование системы приоритетов контролируемых показателей. Вся система показателей, входящих в сферу каждого вида контроллинга прибыли, ранжируется по значимости. В процессе такого ранжирования вначале в систему приоритетов первого уровня отбираются наиболее важные из контролируемых показателей данного вида контроллинга; затем формируется система приоритетов второго уровня, показатели которого находятся в факторной связи с показателями приоритетов первого уровня; аналогичным образом формируется система приоритетов третьего и последующих уровней. Такой подход к формированию системы контролируемых показателей облегчает подход к их разложению при последующем объяснении причин отклонения фактических величин от предусмотренных соответствующими заданиями.

При формировании системы приоритетов следует учесть, что они могут носить разный характер для отдельных типов центров ответственности; для отдельных сфер деятельности предприятия; для различных аспектов формирования, распределения и использования прибыли.

4. Разработка системы количественных стандартов контроля. После того, как определен и ранжирован перечень контролируемых показателей, возникает необходимость установления количественных стандартов по каждому из них. Такие стандарты могут устанавливаться как в абсолютных, так и в относительных показателях. Количественные стандарты могут носить стабильный или подвижный характер (подвижные количественные стандарты могут быть использованы при контроле показателей гибких бюджетов, для корректировки стандартов при изменении учетной ставки, темпов инфляции и т.п.). Стандартами выступают целевые показатели политики управления прибылью, показатели текущих планов и бюджетов, система государственных или разработанных предприятием норм и нормативов и т.п.

5. Построение системы мониторинга показателей, включаемых в контроллинг прибыли. Система мониторинга (или как ее часто переводят "следящая система") составляет основу контроллинга прибыли, самую активную часть его механизма. Система мониторинга прибыли представляет собой разработанный на предприятии механизм постоянного наблюдения за контролируруемыми показателями ее формирования и использования, определения размеров отклонений фактических результатов от предусмотренных и выявления причин этих отклонений.

Построение системы мониторинга контролируемых показателей прибыли охватывает следующие основные этапы:

а) Построение системы информативных отчетных показателей по каждому виду контроллинга прибыли основывается на данных финансового и управленческого учета. Эта система представляет собой так называемую "первичную информационную базу наблюдения", необходимую для последующего расчета агрегированных по предприятию отдельных аналитических абсолютных и относительных показателей, характеризующих уровень формирования и

б) *Разработка системы обобщающих (аналитических) показателей, отражающих фактически достигнутые результаты предусмотренных количественных стандартов контроля, осуществляется в четком соответствии с системой контролируемых показателей прибыли.*

в) *Определение структуры и показателей форм контрольных отчетов (рапортов) исполнителей призвано сформировать систему носителей контрольной информации. Для обеспечения эффективности контроллинга такая форма отчета должна быть стандартизирована и содержать следующую информацию:*

фактически достигнутое значение контролируемого показателя (в сопоставлении с предусмотренным);

размер отклонения фактически достигнутого значения контролируемого показателя от предусмотренного;

факторное разложение размера отклонения (если контролируемый показатель поддается количественному разложению на отдельные составляющие). Алгоритм такого разложения должен быть определен и доведен до каждого исполнителя заранее;

объяснение причин отрицательных отклонений по показателю в целом и отдельным его составляющим; указание лиц, виновных в отрицательном отклонении показателя, если это отклонение вызвано внутренними факторами деятельности подразделения.

г) *Определение контрольных периодов по каждому виду контроллинга прибыли и каждой группе контролируемых показателей* в целом основывается на рекомендациях, изложенных в таблице 3.5. Конкретизация контрольного периода по видам контроллинга и группам показателей определяется "срочностью реагирования", необходимой для эффективного управления прибылью на данном предприятии. С учетом этого принципа выделяют:

недельный (декадный) контрольный отчет;

месячный контрольный отчет;

квартальный контрольный отчет.

д) *Установление размеров отклонений фактических результатов контролируемых показателей от установленных стандартов* осуществляется как в абсолютных, так и в относительных показателях. Так как этот показатель содержится в контрольных отчетах отдельных исполнителей, на данной стадии он агрегируется в рамках предприятия в целом. При этом по относительным показателям все отклонения подразделяются на три группы:

положительное отклонение; отрицательное "допустимое"

6. Формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений является заключительным этапом построения контроллинга прибыли на предприятии. Принципиальная система действий менеджеров предприятия в этом случае заключается в трех алгоритмах :

а) *"Ничего не предпринимать"*. Эта форма реагирования предусматривается в тех случаях, когда размер отрицательных отклонений значительно ниже предусмотренного "критического" критерия.

б) *"Устранить отклонение"*. Такая система действий предусматривает процедуру поиска и реализации резервов по обеспечению выполнения целевых, плановых или нормативных показателей. При этом резервы рассматриваются в разрезе различных аспектов формирования и использования прибыли; отдельных сфер деятельности предприятия; наиболее крупных хозяйственных операций.

в) *"Изменить систему плановых или нормативных показателей"*. Такая система действий предпринимается в тех случаях, если возможности нормализации отдельных аспектов формирования прибыли ограничены или вообще отсутствуют.