

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті сформульовано основні умови, які забезпечують ефективне управління прибутком торговельного підприємства; визначено мету та завдання управління прибутком; обґрунтовано структуру механізму управління прибутком, яка включає такі елементи, як державне нормативно-правове регулювання, ринковий механізм формування й використання прибутку, внутрішній механізм регулювання окремих аспектів формування, розподілу і використання прибутку та методи й прийоми здійснення управління прибутком. Узагальнено форми та системи аналізу прибутку торговельного підприємства. Визначено необхідність впровадження і підтримку на торговельному підприємстві внутрішнього контролю за використання прибутку.*

**Ключові слова:** прибуток, управління прибутком, механізм управління прибутком, аналіз прибутку, контроль прибутку, торговельне підприємство.

I. Melnyk

## IMPROVING OF PROFIT GOVERNANCE PROCESS AT COMMERCIAL ENTERPRISES

*The article formulates basic conditions that ensure the effective management of profit at commercial enterprise; defines the purpose and objectives of profit management; highlighted structure of the profit management mechanism, which includes the following elements: state legal regulation, the market mechanism of formation and use of profits, the internal mechanism of regulation of certain aspects of the creation, distribution and use of profit and methods and techniques of management profit. Forms and systems of analysis of profit at commercial enterprises are generalized. The necessity of internal control over use of profits at commercial enterprise is defined.*

**Keywords:** profit, profit management, profit management mechanism, profit analysis, control profit, commercial enterprise.

**Вступ.** Сучасні умови господарювання торговельних підприємств вимагають нового підходу як до всієї системи управління загалом, так і до процесу формування та використання прибутком, зокрема. По-новому на цю проблему змушує поглянути загальна політико-економічна криза, яка, з одного боку, гальмує розвиток, а з іншого – є важелем удосконалення економічних відносин. Кризові явища примушують суб'єктів господарювання раціоналізувати свою діяльність для покращення фінансових результатів і зміцнення конкурентоспроможності на ринку. Важливою фінансовою категорією, яка відображає успіх цієї роботи, є прибуток, економічна суть якого сьогодні отримала новий розвиток. Мета максимізації прибутку трансформувалася у завдання досягнення стійкого рівня конкурентоспроможності.

Невизначеність у конкурентному просторі ринкових відносин призводить до того, що досить суттєве значення в діяльності підприємства має обсяг отриманого прибутку. Величина прибутку впливає не лише на формування фінансових ресурсів підприємства, збільшення його ринкової вартості та підвищення ефективності, але й на еконо-

мічний розвиток держави. Отже, значна роль прибутку в розвитку підприємства і забезпеченні інтересів його власників і персоналу, а також держави загалом, визначають необхідність дослідження питання ефективного управління розподілом і використанням прибутку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За умов розвитку ринкових відносин різні напрями фінансово-господарської діяльності підприємств будь-якої форми власності, які пов'язані як з поточною діяльністю, так і з вирішенням завдань тактичного та стратегічного менеджменту, насамперед, пов'язані з раціональним формуванням і перерозподілом фінансових ресурсів з метою досягнення визначених фінансових результатів. При цьому, враховуючи різні аспекти та горизонти планування діяльності підприємства, найважливішим є процес управління прибутком як процес дослідження і прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу та використання на підприємстві.

З'ясуванню сутності й природи прибутку значну увагу приділяли представники зарубіжної еконо-

мічної та фінансової науки. Внесок у дослідження зазначеної проблеми зробили вчені: Д. Гелбрейт, Ф. Найт, В. Мантуленко [6], Дж. Робінсон, Е. Сайке, О. Толмачев [9], О. Толпегіна [10], Р. Харрод та ін. Значну увагу питанням формування та використання прибутку підприємств приділили у працях вітчизняні учені: С. М. Баранцева, І. О. Бланк [10], М. Д. Білик [1], М. І. Гладка [3], Г. Г. Кірейців, С. В. Мішина, В. В. Худа [11] та ін.

Як у радянські часи, так і в період ринкових трансформацій, ці проблеми залишаються актуальними та не до кінця вирішеними. За межами сучасних досліджень залишаються співвідношення кількісної та якісної характеристик прибутку, що поширює не тільки систему якості об'єктів, але й просуває показник прибутку на принципово новий рівень та місце в фінансовому механізмі підприємства. Актуальним на сучасному етапі є дослідження вимог до ефективного процесу управління прибутком і розробка механізму управління цією економічною категорією.

**Метою статті** є вивчення особливостей ефективного механізму управління прибутком торговельного підприємства та узагальнення методів його оцінки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах фінансово-економічної кризи забезпечення ефективного управління прибутком підприємства визначає ряд вимог до цього процесу, основними з яких є: інтегрованість із загальною системою управління підприємством; комплексний характер формування управлінських рішень; високий динамізм управління; багатоваріантність підходів до розробки окремих управлінських рішень; орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства [9].

В якій би сфері діяльності підприємства не приймалося управлінське рішення, воно прямо або побічно впливає на прибуток. Управління прибутком безпосередньо пов'язано з виробничим менеджментом персоналу, інвестиційним менеджментом, фінансовим менеджментом і деякими іншими видами функціонального менеджменту. Це визначає необхідність органічної інтегрованості системи управління прибутком із загальною системою управління торговельним підприємством. Всі управлінські рішення в галузі формування і використання прибутку найтіснішим чином взаємопов'язані й мають прямий або непрямий вплив на кінцеві результати управління прибутком. У ряді випадків цей вплив може носити суперечливий характер. Так, наприклад, здійснення високоприбуткових фінансових вкладень може зумовлювати дефіцит фінансових ресурсів, що забезпечують торговельну діяльність, і, як наслідок, істотно зменшити розмір операційного прибутку. Тому управління прибутком повинно розглядатися як комплексна система дій, що забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких вносить свій вклад у результативність формування та використання прибутку по підприємству загалом.

Навіть найбільш ефективні управлінські рішення в галузі формування і використання прибутку, розроблені та реалізовані на підприємстві в попередньому періоді, не завжди можуть бути повторно використані на подальших етапах його діяльності. Крім того, підготовка кожного управлінського рішення в сфері формування, розподілу і використання прибутку повинна враховувати альтернативні можливості діяльності торговельного підприємства. Разом з тим, необхідно пам'ятати, якими б прибутковими не видалися ті чи інші проекти управлінських рішень у поточному періоді, вони повинні бути відхилені, якщо вони вступають у протиріччя з місією (головною метою діяльності) підприємства, стратегічними напрямками його розвитку, підривають економічну базу формування високих розмірів прибутку в майбутньому періоді.

З урахуванням змісту процесу управління прибутком і пропонувані до нього вимоги формуються його цілі та завдання. Головною метою управління прибутком є забезпечення максимізації добробуту власників підприємства у поточному та перспективному періоді одночасною гармонізацією інтересів цих власників з інтересами держави і персоналу підприємства. Відповідно до мети, можна сформулювати основні завдання управління прибутком, а саме:

- 1) максимізація розміру прибутку, що формується, відповідно до ресурсного потенціалу підприємства та ринкової кон'юнктури;
- 2) виплата необхідного рівня доходу на інвестований власникам капітал, який повинен бути не нижче середньої норми прибутковості на ринку капіталу;
- 3) формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку, відповідно до завдань розвитку торговельного підприємства в майбутньому періоді;
- 4) забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку, що формується, і допустимим рівнем ризику;
- 5) забезпечення високої якості прибутку;
- 6) забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства, темп якого значною мірою визначається рівнем капіталізації прибутку, отриманого підприємством у звітному періоді;
- 7) забезпечення ефективності програм участі персоналу в прибутку, які покликані гармонізувати інтереси власників підприємства і його найманих працівників; повинні, з одного боку, ефективно стимулювати трудовий внесок цих працівників у формування прибутку, а з другого – забезпечувати прийнятний рівень їх соціального захисту, яку держава в сучасних умовах повністю забезпечити не в змозі.

Всі розглянуті завдання управління прибутком найтіснішим чином взаємопов'язані між собою, хоча окремі з них і носять різноспрямований характер. Тому в процесі управління прибутком окремі завдання повинні бути оптимізовані між собою. Як і кожна керуюча система, управління прибутком реалізує свою мету і завдання шляхом здійснення певних функцій.

Дослідження підходів науковців до функцій прибутку показує, що прибуток виконує оціночну, стимулюючу та розподільчу функції [11]. Сутність оціночної функції полягає в тому, що прибуток є основним показником та критерієм ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Стимулююча функція ґрунтується на тому, що прибуток, як результат діяльності, слугує стимулом для здійснення діяльності з найвищою ефективністю. Розподільча функція прибутку реалізується шляхом використання в якості джерела формування дохідної частини бюджетів усіх рівнів, починаючи з державного, закінчуючи бюджетом окремого структурного підрозділу підприємства.

Розглядаючи функції прибутку з позиції їх реалізації для досягнення економічного розвитку торговельних підприємств, деякі науковці [7] вважають за доцільне виділити соціальну функцію прибутку, яка передбачає виконання підприємством програм соціального захисту працюючих та суспільства в цілому. В науковій літературі часто зміст соціальної функції пов'язують зі стимулюючою функцією, хоча вони мають різну направленість, що проявляється у виконанні різних завдань. Відтак, стимулююча функція спрямована на оцінку вкладу кожного працюючого в досягнення запланованих результатів, в той час як соціальна функція передбачає створення системи захисту працюючих та суспільства для виконання покладених на них виробничих функцій. Відповідно, основне завдання управління прибутком в рамках виконання соціальної функції полягає в гармонізації інтересів власників, держави та найманого персоналу щодо розподілу прибутку та визначення пріоритетних напрямів його використання.

Отже, система управління прибутком, яка спрямована на реалізацію оціночної, розподільчої та стимулюючої функцій, дозволяє забезпечувати економічний розвиток торговельного підприємства шляхом підвищення ефективності та відповідальності за результати діяльності. Виконання прибутком соціальної функції виступає запорукою добробуту не лише власників, працівників, суспільства, а й соціальної відповідальності бізнесу в цілому.

Побудова системи управління прибутком вимагає формування систематизованого переліку об'єктів цього управління, який, з одного боку, відобразить функціональну спрямованість цього управління, а з другого – різні його рівні. Функціональна спрямованість об'єктів управління прибутком за загальноприйнятими стандартами виділяє два основних їх види, а саме: управління формуванням прибутку та управління розподілом і використанням прибутку [2]. Кожен з цих макрооб'єктів управління прибутком, в свою чергу, поділяється на об'єкти нижчого порядку, утворюючи при цьому певну ієрархічну систему.

Дослідження показують, що ефективність процесу управління прибутком торговельного підприємства значною мірою залежить від сформованого механізму, який у повному обсязі дозволить реалізувати цілі й завдання, які стоять перед підприємством, а також сприятиме результативному здійс-

ненню функцій управління. В структуру такого механізму повинні входити такі елементи:

1) державне нормативно-правове регулювання питань формування та розподілу прибутку підприємства, яке передбачає прийняття відповідних законів та інших нормативних актів, які стосуються механізму амортизації основних фондів і нематеріальних активів, мінімальних розмірів заробітної плати, розмірів відрахувань прибутку в резервний фонд тощо;

2) ринковий механізм регулювання формування і використання прибутку підприємства, який базується на співвідношенні попиту та пропозиції на товарному і фінансовому ринках, які формують рівень цін на продукцію, вартість залучення кредитів, прибутковість окремих цінних паперів, середню норму прибутковості капіталу тощо;

3) внутрішній механізм регулювання окремих аспектів формування, розподілу та використання прибутку торговельного підприємства, який регламентує ті чи інші оперативні управлінські рішення;

4) система конкретних методів і прийомів здійснення управління прибутком, за допомогою яких досягаються необхідні результати.

Важливою складовою внутрішнього механізму управління прибутком є його аналіз, який уособлює процес дослідження умов і результатів його формування. Залежно від закладених ознак, аналіз прибутку торговельного підприємства поділяється на різні форми, а саме: об'єкт дослідження – аналіз формування прибутку та аналіз його розподілу і використання; організація проведення – внутрішній і зовнішній; масштаби діяльності – прибутку підприємства в цілому, прибутку структурних підрозділів і прибутку окремої операції; обсяг дослідження – повний та тематичний; період проведення – попередній, поточний і наступний [8].

Для вирішення конкретних завдань управління прибутком застосовується цілий ряд спеціальних систем і методів аналізу, що дозволяють отримати кількісну оцінку окремих аспектів його формування, розподілу і використання, як у статичній, так і в динамічній. У практиці управління прибутком, залежно від використовуваних методів, розрізняють такі основні системи проведення аналізу на торговельному підприємстві: горизонтальний; вертикальний; порівняльний; інтегральний; факторний і аналіз коефіцієнтів [1]. Перед початком аналізу необхідно визначити, яка саме форма аналізу принесе найбільший ефект. При цьому, на її вибір впливає безліч факторів, зокрема: галузь, в якій здійснює свою діяльність підприємство; товарна спеціалізація; обсяг товарообороту; оборотність товарів та коштів тощо. Тому менеджерам торговельного підприємства необхідно грамотно оцінити ситуацію, що склалася на підприємстві й вибрати саме ту форму аналізу, яка дасть найбільш вичерпну інформацію для розробки заходів з управління прибутку з метою його збільшення.

Одним із завершальних етапів загальної системи управління прибутком торговельного підприємства є внутрішній контроль використання прибутку. Його сутність можна визначити як комплекс

дій, спрямованих на реалізацію управлінських рішень із забезпечення повного й ефективного використання розподіленого прибутку на цілі розвитку торговельного підприємства. Впровадження на підприємстві системи внутрішнього контролю прибутку дозволить суттєво підвищити ефективність всього процесу управління ним.

**Висновки.** Прибуток підприємства – це економічна категорія, яка є кінцевою метою та критерієм ефективності діяльності торговельного підприємства. Він є джерелом формування фінансових ресурсів підприємства й його ринкової вартості, а також це основний захисний механізм від загрози банкрутства. Тому дуже важливо під час стратегічного планування врахувати всі фактори і аспекти подальшого розвитку для повного й обґрунтованого визначення величини прибутку та забезпечення певного його рівня. Доведено, що система управління прибутком повинна бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття зважених управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або побічно впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників.

Процес управління прибутком повинен бути скерований на максимізацію розміру позитивного фінансового результату через виконання комплексу завдань щодо забезпечення зростання обсягів діяльності, ефективного управління витратами, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, оптимізації складу та структури обігових коштів, підвищення продуктивності праці та системи управління торговельним підприємством.

У перспективі подальших досліджень актуальним є визначення основних елементів формування механізму внутрішнього контролю за використанням прибутку торговельних підприємств та обґрунтування рекомендацій щодо побудови окремих елементів системи внутрішнього контролю з урахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик М. Д. Фінансові проблеми державних підприємств / М. Д. Білик // *Фінанси України*. – 2010. – № 3. – С. 70-83.

2. Блонська В. І. Стратегічне управління прибутком підприємства / В. І. Блонська, А. Я. Нагірна // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2010. – № 20.5. – С. 145-152.

3. Гладка Л. І. Управління прибутком в сучасних умовах / Л. І. Гладка, М. О. Домашенко, М. В. Ковальова // *Економіка і регіон : наук. вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка*. – 2012. – № 1(32). – С. 195-198.

4. Кривицька О. Р. Формування прибутку підприємства у ринкових умовах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. Р. Кривицька. – Тернопіль : Тернопільський НЕУ, 2010. – 20 с.

5. Ляшенко С. І. Особливості управління прибутком в інформаційній системі торговельних підприємств на сучасному етапі / С. І. Ляшенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof\\_2013\\_10\(3\)\\_79.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2013_10(3)_79.pdf).

6. Мантуленко В. В. Управление прибылью / В. В. Мантуленко, А. А. Керженцева // *Инновационная экономика : материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.)*. – Казань : Бук, 2014. – С. 48-50 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.moluch.ru/cjnf/econ/archve/130/6160/>.

7. Панченко І. А. Функції прибутку: значення для забезпечення економічного розвитку суб'єктів господарювання / І. А. Панченко : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eztuir.ztu.edu.ua/3475/1/71.pdf>.

8. Пігуль Н. Г. Управління прибутком підприємства / Н. Г. Пігуль // *Проблеми і перспективи розвитку системи управління прибутком в Україні*. – 2010. – № 28. – С. 125-132.

9. Толмачев О. М. Проблемы совершенствования управления прибылью современного предприятия в условиях рынка / О. М. Толмачев : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.merpi77.com\\_tilmachev.php](http://www.merpi77.com_tilmachev.php).

10. Толпегина О. А. Анализ прибыли: теория и практика исследования / О. А. Толпегина // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2009. – № 2. – С. 35-44.

11. Фінансова стратегія підприємства : монографія / І. О. Бланк [та ін.]. – К. : КНТЕУ, 2009. – 47 с.

12. Худа В. В. Управління прибутком торговельних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. В. Худа; Київ. нац. торгов.-екон. ун-т. – К., 2007. – 217 с.