

УДК 658  
ББК 65.422.1

**Markina Irina Anatolyevna,**  
doctor of economics, professor, head of the Department  
of Management and administration of Poltava  
National technical university  
named after Yury Kondratyuk,  
Ukraine, Poltava,  
e-mail: iriska7@ukr.net

**Voronina Viktoria Leonidovna,**  
assistant of the department of accounting and audit  
of Poltava University of Economics and Trade,  
Ukraine, Poltava,  
e-mail: iriska7@ukr.net

**Маркина Ирина Анатольевна,**  
д-р экон. наук, профессор,  
зав. кафедрой менеджмента и администрирования  
Полтавского национального технического  
университета им. Ю. Кондратюка,  
Украина, г. Полтава,  
e-mail: iriska7@ukr.net

**Воронина Виктория Леонидовна,**  
ассистент кафедры бухгалтерского учета и аудита  
Полтавского университета экономики и торговли,  
Украина, г. Полтава,  
e-mail: iriska7@ukr.net

## ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ РАЗРАБОТКИ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ

### OPTIMIZATION OF THE PROFIT MANAGEMENT OF THE COMMERCIAL COMPANIES ON THE BASIS OF DEVELOPMENT OF THE COMPLEX SYSTEM OF PROFIT MANAGEMENT

*В статье исследована теоретическая сущность системы управления прибылью, а также значение ее эффективного построения на предприятии в контексте реалий современной экономики. В целях оптимизации управления прибылью торговых предприятий авторами разработана комплексная система оперативного управления прибылью, интегрированная в общую концепцию системы управления предприятием, ориентированную на решение тактических и стратегических задач. Обоснованы и выяснены сущность понятия «управление прибылью торгового предприятия», а также регулятивные принципы организации системы управления прибылью.*

*The paper studies the theoretical essence of the profit management system, as well as the importance of its effective construction at the company in the context of the realities of the modern economics. In order to optimize the management of profit commercial enterprises the authors have developed a complex system of the profit operative management integrated into the overall concept of the enterprise management system that focuses on solving tactical and strategic objectives. The essence of the concept «profit management of commercial enterprise» has been justified and identified, as well as the regulatory principles of arrangement of the system of profit management.*

*Ключевые слова: прибыль, оптимизация управления прибылью, торговые предприятия, комплексная система управления прибылью, концепция управления торговым предприятием, принципы управления прибылью, внутренние факторы прибыли, элементы системы управления прибылью.*

*Keywords: profit, optimization of profit management, commercial companies, complex profit management system, concept of commercial company management, principles of profit management, internal factors of profit, elements of the profit management system.*

**Постановка проблемы.** В современных условиях хозяйствования значение проблем, связанных с управлением торговыми предприятиями, возрастает в силу таких факторов, как постоянный рост внутреннего товарооборота тор-

говли в Украине, резкое увеличение количества розничных торговых сетей, а также активное продвижение на внутренний рынок иностранных предприятий и, как следствие, усиление конкуренции в этой сфере национальной экономики.

Возрастающая конкуренция между торговыми предприятиями потребовала оптимизации управления прибылью, а также совершенствования методов ее оценки и прогнозирования с целью повышения эффективности управления предприятием и снижением затрат. В связи с достаточно сложной ситуацией, сложившейся на сегодняшний день, значительно возрастает роль принятия управленческих решений по улучшению финансовых результатов торговых предприятий в Украине.

**Анализ последних научных исследований и публикаций.** Отдельные теоретические и практические аспекты указанных проблем нашли свое отражение в трудах отечественных и зарубежных ученых-экономистов. Среди ученых, которые обращались к проблемам оценки и управления прибылью торговых предприятий, стоит вспомнить Л. Балабанова, С. Баранцеву, В. Блонскую, Р. Валевич, Н. Власову, Л. Донец, Л. Лигоненко, А. Мазараки, Б. Мизюка, Н. Мищенко, Л. Омелянович, А. Пигунову, А. Садекова, Н. Ушакову, А. Хистеву и др.

Проблемы стратегического управления, формирования и использования прибыли предприятия в различных аспектах исследовали ученые Украины и зарубежья, а именно: Г. Азгальдова, А. Бабо, И. Бланк, Л. Бадалова, Б. Данилишин, Дж. Джуран, С. Дорогунцова, И. Кац, Г. Крамаренко, Н. Коробов, А. Орлов, А. Поддербьгин, С. Покропивный, Н. Чумаченко, А. Шеремет.

Весомый вклад в исследование проблем функционирования и развития торговых предприятий сделали такие известные отечественные ученые, как В. Апопий, Г. Башнянин, Ю. Дайновський, В. Загорский, И. Маркина, В. Марцин, К. Палагута, Л. Саркисян, М. Федотова, Ф. Хмель, В. Худа, Шевчук, А. Шубин и др.

Недостаточная методологическая разработанность вопросов исследования, касающихся управления прибылью торговых предприятий, а также их практическая значимость

для отечественных предприятий обусловили выбор научных исследований авторов.

**Цель исследования.** В целях оптимизации управления прибылью торговых предприятий авторами разработана комплексная система оперативного управления прибылью, интегрированная в общую концепцию системы управления предприятием, ориентированную на решение тактических и стратегических задач.

**Изложение основного материала исследования.** Разработка теоретических подходов и практических рекомендаций по формированию системы управления прибылью торгового предприятия требует четкой обоснованности и выяснения сущности понятия «управление прибылью торгового предприятия».

Управление – это совокупность приемов, форм и методов целенаправленного воздействия на объект с целью достижения конкретных целей [1, с. 104]. Детальное изучение существующих подходов к пониманию специфики управления прибылью торговых предприятий дает основания констатировать, что эта область исследований на сегодня является достаточно дискуссионной. В частности, по мнению И. А. Бланка, управление прибылью является процессом разработки и принятия управленческих решений по всем основным аспектам его формирования, распределения и использования [2, с. 48]. Аналогичной точки зрения придерживается и В. В. Худа: «Управление прибылью представляет собой целенаправленный, систематический процесс подготовки, оценки, отбора и реализации альтернативных управленческих решений по вопросам его формирования, распределения и использования на конкретном торговом предприятии» [3, с. 5]. Формулируя сущность управления прибылью таким образом, авторы акцентируют внимание на процессе разработки и принятия управленческих решений в процессе формирования, распределения и использования прибыли, то есть на достижении максимального конечного результата предприятия в краткосрочный период.

Учесть тактические и стратегические аспекты управления предложили В. И. Блонская и П. П. Адамович. По их мнению, под управлением прибылью торгового предприятия нужно понимать построение системы управления, учитывающей тактические и стратегические аспекты управления, направленной на повышение конечных результатов деятельности предприятия, которая рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, каждый из которых выполняет определенную роль, совместное действие которых обеспечивает достижение механизма получения прибыли заданной величины [4, с. 93].

Безусловно, основной целью управления прибылью предприятия является максимизация и оптимизация абсолютной величины чистой прибыли и обеспечение стабильности ее формирования во времени. Очевидно также, что в условиях негативных тенденций развития украинской экономики применение элементов прогнозирования и учета тактических и стратегических подходов к управлению является положительным моментом.

Значимость показателя прибыли определяет ее роль в системе управления предприятием. Любые решения в сфере организации торгового процесса, материально-технического развития предприятия, маркетинга, расширения и диверсификации деятельности, управления персоналом, логистики и материально-технического обеспечения, структуры и реорганизации предприятия, финансового управления и решения текущих задач в конечном счете находят отражение в изменении размера прибыли.

В этих условиях процесс управления прибылью как многофункциональным синтетическим показателем становится важнейшим процессом, требующим постоянного совершенствования и адаптации к изменяющейся среде.

В современных условиях проблема роста прибыли предприятия и эффективности его деятельности становится основополагающей для всех предприятий. Это ставит ее в ряд наиболее важных установок управления предприятием. Обеспечение управления прибылью предприятия следует рассматривать как процесс, требующий создания эффективной системы управления.

Основным условием эффективной организации системы управления прибылью является соблюдение регулятивных принципов:

- принцип объективной необходимости. Вопрос о необходимости системы управления прибылью напрямую связан с существованием предприятия, его деятельностью, которая ориентирована на прибыль;

- принцип непрерывности. Деятельность торговых предприятий имеет непрерывный торговый процесс, поэтому система управления результатами этой деятельности должна функционировать постоянно;

- принцип системности. Каждое управленческое решение в области формирования прибыли прямо или опосредованно оказывает влияние на ее уровень. При этом надо учитывать их взаимосвязь, так как это воздействие может носить разнонаправленный характер;

- принцип интеграции. Предполагает согласованность целей системы управления прибылью и стратегических целей развития предприятия. Несогласованность краткосрочных и долгосрочных целей возникает из-за разрыва во времени их реализации и проявляется в потере потенциала предприятия, который обеспечивает не только жизнеспособность предприятия, но и возможности его перспективного развития. Кроме того, прибыль представляет собой результат финансово-хозяйственной деятельности предприятия, следовательно, процесс управления ею затрагивает все аспекты ее деятельности, что определяет необходимость интеграции системы управления прибылью в общую организационную систему управления предприятием;

- принцип системности. Разработка управленческого решения должна быть направлена на достижение наибольшего экономического эффекта при существующих ресурсных ограничениях. Однако выбор оптимальных управленческих решений принимается в условиях многовариантности и самостоятельно предприятием на основе критерия оптимальности;

- принцип ответственности. Построение системы управления прибылью в соответствии с организационной структурой позволит связать деятельность каждого подразделения с ответственностью конкретных субъектов управления и оценить вклад каждого подразделения в общие результаты деятельности предприятия;

- принцип информационной обеспеченности. Качество любого управленческого решения, в том числе в области управления прибылью, определяется информированностью субъекта управления как о внешней, так и о внутренней среде предприятия, поэтому эффективность каждой управляющей системы в значительной степени зависит от качества используемой ею информационной базы.

Согласно принципу интегрированности организационное обеспечение системы управления прибылью должно соответствовать общей системе управления прибылью, что позволяет снизить общий уровень управленческих затрат,

обеспечить согласованность действий систем управления и повысить эффективность контроля за принимаемыми решениями.

В исследованиях отечественных и зарубежных экономистов управление прибылью рассматривается как процесс принятия соответствующих управленческих решений, не отражая того, что к процессу управления прибылью необходимо подходить как к системе. Нами обосновано, что к процессу управления прибылью необходимо подходить именно так. При этом систему управления прибылью авторы рассматривают как одну из подсистем управления предприятием, функциями которой является выявление и анализ факторов, влияющих на размер прибыли, определение резервов ее повышения и формирование стратегии ее использования для достижения определенного уровня конкурентоспособности и имиджа предприятия с учетом его потенциальных возможностей и ограничений внешней среды. Стратегическая ориентация системы управления прибылью заключается в определении перспективных ориентиров деятельности предприятия на основе анализа, оценки и прогнозирования состояния рыночной среды, определения уровня получаемой прибыли и возможностей управления ею с целью ее оптимизации. Исходя из этого, авторами предлагается комплексная система управления прибылью, представленная на рис.

Система управления прибылью формируется в рамках предприятия, регламентируя те или иные управленческие решения. Ряд аспектов по формированию, распределению и использованию прибыли может регламентироваться требованиями устава, системой внутренних нормативов и требований, то есть целевой политикой управления прибылью.

Одним из основополагающих элементов управления прибылью является разработка альтернативных вариантов решения тактических и стратегических задач, а также возможность моделирования альтернативных вариантов в концепции интегрированности управления прибылью с общей системой управления предприятием.

При формировании системы управления прибылью нами выделяются:

- управление торговым процессом. Управление торговым процессом является одним из основных элементов системы управления прибылью;

- управление поставками товаров. Рациональная организация поставок товаров в значительной мере предопределяет уровень увеличения прибыли и рентабельности. Основной задачей предприятия по организации и управлению поставками является своевременное, бесперебойное и комплексное снабжение всеми необходимыми товарами для осуществления бесперебойности торговли. При этом сам процесс поставок должен осуществляться при минимальных транспортно-складских расходах.

Осуществление деятельности невозможно без постоянного участия живого труда, поэтому важная часть в управлении ресурсами принадлежит управлению персоналом. Главная цель управления персоналом состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике и объему деятельности предприятия и способствующих обеспечению основных задач ее развития в предстоящем периоде.

*Управление процессом ценообразования.* Ценовая политика является не только одной из составляющих системы управления доходами предприятия, но и важнейшим механизмом, обеспечивающим многие приоритеты его экономического развития. Она существенно влияет на объ-

ем деятельности предприятия, формирование его имиджа у покупателей. Ценовая политика – это действенный инструмент конкурентной борьбы на товарном рынке. Конкретный уровень цен на товары, установленный в процессе формирования ценовой политики, прямо влияет на сумму прибыли от продаж.

В процессе формирования ценовой политики предприятию необходимо соблюдение основного принципа – обеспечение ее увязки с общей политикой управления прибылью и приоритетными целями осуществления деятельности. Следовательно, ценовая политика должна рассматриваться как важнейшая часть общей политики управления предприятием на отдельных этапах ее реализации, а ее цели должны строго корреспондировать с избранными приоритетными целями развития деятельности предприятия.

*Управление структурой и ассортиментом товаров.* Ассортиментная политика – это одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании. Вопрос о расширении/сужении ассортимента товаров может иметь различные решения в зависимости от целого комплекса конкретных условий. Однако общие правила и зависимости могут и должны быть определены и сформулированы на основании анализа состояния и развития существующих сегментов рынка (внешние факторы) и финансовых изменений, происходящих внутри предприятия (внутренние факторы).

*Управление маркетинговой деятельностью.* В рыночной экономике необходимость изучения рынка невозможно переоценить. Именно маркетинговые исследования дают наиболее точную информацию о потребностях потребителей в тех или иных видах товаров и об уровне цен на них. Эффективное управление маркетинговой деятельностью помогает скоординировать работу всего предприятия в целом и отдельных его подразделений, что напрямую влияет на размер полученной прибыли.

*Управление затратами.* Деятельность предприятия с момента его создания связана с осуществлением разнообразных затрат: трудовых, материалоемких, нематериальных и финансовых ресурсов в процессе производства и реализации товаров.

*Управление рисками.* Деятельность предприятия сопряжена со многочисленными рисками, уровень которых повышается со стремлением повысить уровень прибыли.

Среди внутренних факторов, оказывающих решающее воздействие на пропорции распределения прибыли, так как позволяют формировать их применительно к конкретным условиям и результатам хозяйствования данного предприятия, можно выделить:

- менталитет собственников предприятия. Это один из важных показателей, формирующий конкретный тип политики распределения прибыли предприятия. Если собственники нуждаются в постоянном притоке текущих доходов или не приемлют риски, связанные с длительным ожиданием этих доходов в будущем периоде, они будут настаивать на обеспечении высокой доли потребляемой прибыли в процессе ее распределения. В то же время, если собственники не нуждаются в высоких текущих доходах и предпочитают еще более высокий их уровень в предстоящем периоде за счет реинвестирования капитала, доля капитализируемой части прибыли будет возрастать;

- уровень рентабельности деятельности. Этот показатель оказывает существенное влияние на свободу формирования пропорций распределения прибыли. При низком уровне рентабельности хозяйственной

деятельности свобода формирования пропорций ее распределения существенно ограничена. Это связано с тем, что определенная часть прибыли связана контрактными обязательствами с собственниками, с персоналом (формы социальной защиты, предусмотренные коллектив-

ным или индивидуальным трудовым договором) или обусловлена правовыми нормами (формирование резервного фонда). Поэтому остающаяся часть распределяемой прибыли на пропорции ее использования в этих условиях существенно влиять не будет;

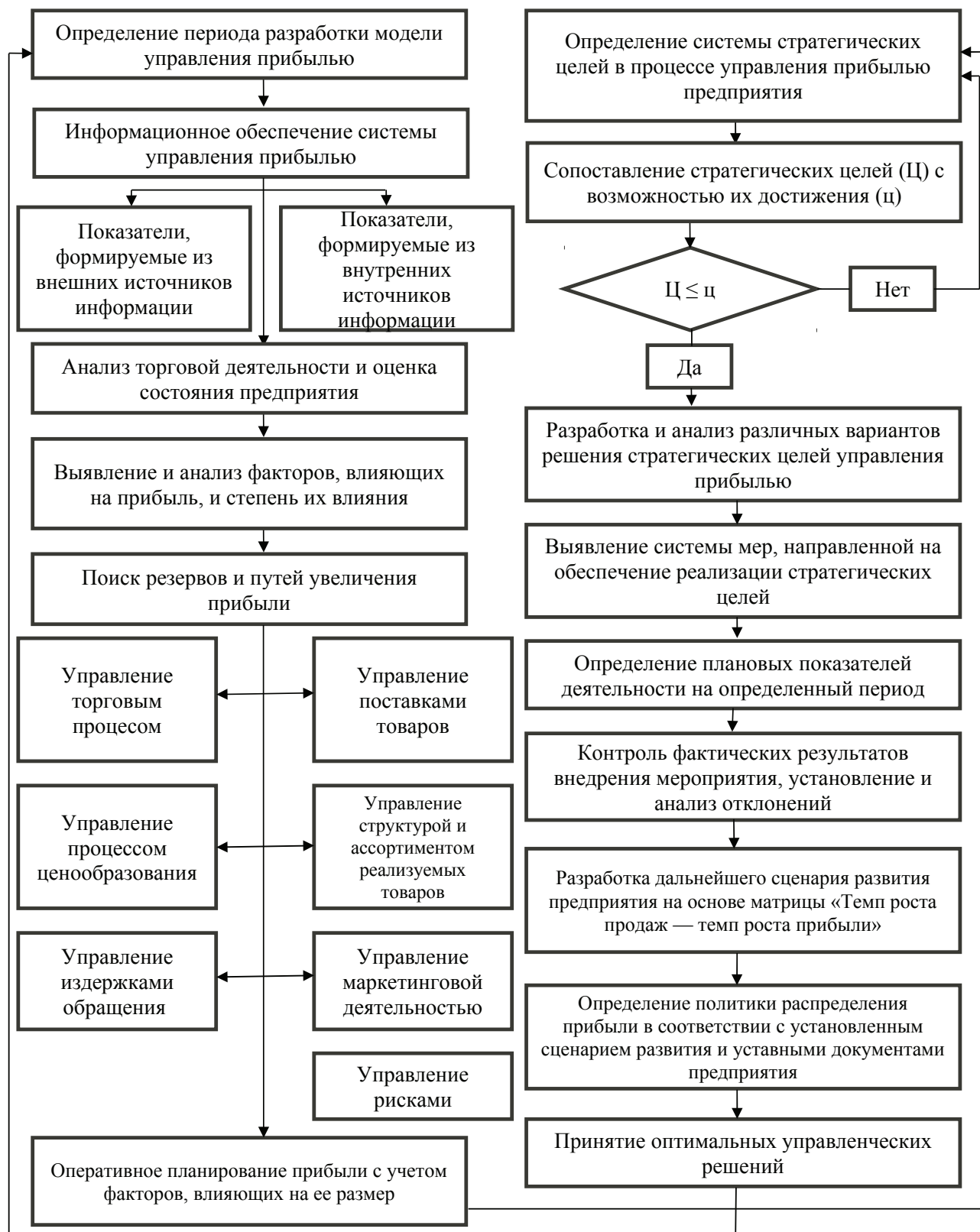


Рис. Комплексная система управления прибылью торгового предприятия



– стадия жизненного цикла предприятия. На ранних стадиях своего жизненного цикла предприятия вынуждены больше средств инвестировать в свое развитие, ограничивая размеры выплаты доходов собственникам. Это связано с высоким уровнем инвестиционных потребностей таких предприятий, их относительно меньшим потенциалом доступа к кредитным ресурсам, более высокой стоимостью привлекаемого капитала и т. п. В то же время предприятия в стадии зрелости ведут не столь активную деятельность в сфере реального инвестирования, имеют возможность привлекать необходимые им кредитные ресурсы на более выгодных условиях, а следовательно, могут обеспечить более высокие размеры выплат доходов владельцам и персоналу;

– уровень рисков осуществляемых операций и видов деятельности. Если предприятие ведет агрессивную, высокорисковую политику в отдельных сферах своей деятельности или осуществляет большой объем отдельных хозяйственных операций с высоким уровнем риска, оно вынуждено больше средств направлять из прибыли на формирование резервного и других страховых фондов. Без обеспечения такого минимального внутреннего страхования высокорисковой хозяйственной деятельности возрастает неотвратимая угроза банкротства предприятия;

– уровень коэффициента финансового рычага (левереджа). Если предприятие имеет возможность повысить эффект финансового рычага за счет роста его коэффициента, не снижая при этом уровень своей финансовой устойчивости, доля потребляемой части прибыли в процессе распределения может быть повышена;

– уровень концентрации управления. Если в процессе оптимизации структуры капитала возникает необходи-

мость существенного увеличения доли собственной его части, а собственников волнует угроза потери финансового контроля над управлением предприятием при привлечении капитала из внешних источников, то в процессе распределения прибыли уровень ее капитализации должен существенно повышаться. Только при условии существенного возрастания объема внутреннего финансирования, развития предприятия контролируемый объем капитала, обеспечивающий реальное управление предприятием, останется в руках прежних собственников;

– численность персонала и действующие программы его участия в прибыли. Чем выше численность персонала, тем больше объем контрактных обязательств предприятия по участию персонала в прибыли, тем соответственно выше должна быть доля потребляемой части прибыли. Этот фактор формирует внутренние пропорции распределения потребляемой части прибыли между собственниками и персоналом предприятия;

– уровень текущей платежеспособности предприятия. В условиях низкого уровня текущей платежеспособности, высокого объема неотложных финансовых обязательств предприятие не имеет возможности направлять большие размеры распределяемой прибыли на потребление.

**Выводы.** Учет рассмотренных выше факторов позволяет существенно снизить диапазон параметров возможных пропорций распределения прибыли по отдельным направлениям. Принципы распределения прибыли и факторы, его обуславливающие, позволяют сформировать на предприятии конкретный тип политики распределения прибыли, в наибольшей степени удовлетворяющий и учитывающий ее цели.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Керанчук Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні // Фінанси України. 2011. № 7. С. 104–114.
2. Бланк И. А. Управление прибылью. К.: Изд-во «Ника-Центр», 2007. 768 с. / Blank I.A. Profit management. K.: Publishing house 'Nika-Center', 2007. 768 p.
3. Худа В. В. Управління прибутком торговельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук. К.: Вид-во «Лібра», 2007. 22 с.
4. Блонська В. І., Адамович П. П. Вдосконалення системи управління розподілом та використанням прибутку підприємства // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2010. Вип. 20.7. С. 92–104.

УДК 346.7:656

ББК 67.304.5

**Khromov Oleksandr Igorovitch,**  
post-graduate student of the Institute of economics  
and law of Ukraine academy of sciences,  
legal consultant of «Donspetsprom» LLC,  
Ukraine, Donetsk,  
e-mail: urist1234@gmail.com

**Хромов Олександр Ігорович,**  
аспірант Інституту економіко-правових досліджень  
НАН України,  
юрисконсульт ТОВ «Донспецпром»,  
Україна, г. Донецьк,  
e-mail: urist1234@gmail.com

## СУБ'ЄКТИ РЕГУЛЯРНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ АВТОБУСНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ

## СУБЪЕКТЫ РЕГУЛЯРНЫХ ПАССАЖИРСКИХ АВТОБУСНЫХ ПЕРЕВОЗОК В УКРАИНЕ

## SUBJECTS OF SCHEDULED PASSENGER BUS SERVICES IN UKRAINE

Стаття присвячена розгляду правового регулювання діяльності суб'єктів господарювання, які беруть участь у здійсненні регулярних пасажирських перевезень автобус-

ним транспортом в Україні. У статті визначені основні учасники зазначеної сфери, а саме: перевізник, автостанція, робочий орган і проаналізовано їх правовий статус.