

**Валентина Валентинівна ХАЧАТРЯН**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та міжнародної економіки,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету  
E-mail: Khuda81@mail.ru

**ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМ**

Хачатрян, В. В. Торговельний прибуток підприємства та особливості управління ним [Текст] / Валентина Валентинівна Хачатрян // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 19. – № 2. – С. 158-163. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті окреслено місце та особливості управління торговельним прибутком у загальній системі управління підприємством; поглиблено визначення цього процесу; встановлено основоположні принципи, на яких він повинен базуватись; доповнено підходи до визначення його мети та нові задачі управління відповідно до мети; запропоновано послідовність управління торговельним прибутком, яка забезпечить виконання всіх функцій останнього; досліджено процес управління прибутком з позицій основних управлінських систем – операційного, інвестиційного, фінансового менеджменту; запропоновано систему управління прибутком торговельного підприємства формувати в загальній системі його фінансового менеджменту, яка забезпечує найбільший ступінь інтеграції, координації та контролю всіх основних аспектів цього виду управлінського процесу. Розробку управлінських рішень щодо формування та розподілу прибутку підприємства обґрунтовано з позицій врахування рівня ризику; встановлено недоцільність формулювання головної мети управління прибутком підприємства як максимізації прибутку, натомість як головну мету визначено максимізацію ринкової вартості підприємства, яка охоплює всі аспекти цього управління – формування, розподіл та використання прибутку; доповнено систему принципів управління прибутком торговельного підприємства.*

**Ключові слова:** торговельний прибуток; процес управління торговельним прибутком; мета управління торговельним прибутком; функції торговельного прибутку; принципи системи управління торговельним прибутком; максимізація прибутку.

**Valentyna Valentynivna KHACHATRIAN**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Business Economics and International Economics,  
Vinnytsia trade and economic institution  
Kyiv National University of Trade and Economics  
E-mail: Khuda81@mail.ru

**DESCRIPTION FEATURES MANAGEMENT OF TRADE COMPANY PROFITS**

**Abstract**

*The place and peculiarities of trading profit in the overall enterprise management system; depth definition of the trading profit management process; defined the fundamental principles on which the management has based trading profits; supplemented approaches to management of goal-trading profits and identifies new tasks for the purpose of management; The sequence control trading profit that provides all functions of the trading profits; The process of management of profit by major operating systems – operational management, investment management, financial management; The system management profit commercial enterprise to form a total system of its financial management, which provides the greatest degree of integration, coordination and control of all major aspects of this type of administrative process; development management decisions concerning the distribution of company profits reasonably account for position risk; reasonably unreasonableness main goal formulation profit management company as profit maximization, while as main goal the maximization of profit management*

---

*determined the market value of the company, covering all aspects of management – creation, distribution and use of income; supplemented by a system of principles of profit commercial enterprise.*

**Keywords:** *trading profit; the management of commercial profits; goal management trading profit; profit trade functions; principles of management trading profit; profit maximization.*

**JEL classification:** D20, D21, D60

---

### Вступ

У сучасній економічній літературі все частіше пропонується виокремити управління прибутком у спеціальну систему управління підприємством. Це питання є надто актуальним для підприємств торгівлі, де торговельний прибуток є основним джерелом розвитку. Складність підходів до побудови системи управління торговельним прибутком на конкретних торговельних підприємствах призвела до широких дискусій щодо окремих аспектів формування такої системи. Серед найбільш нагальних питань, які обговорюються на сучасному етапі, можна виокремити наступні:

- На який функціональний підрозділ підприємства варто покласти обов'язки формування політики та координування процесу управління торговельним прибутком?
- Які основні сутнісні характеристики визначають зміст управління торговельним прибутком підприємства, його особливості?
- Які принципи мають бути закладені в основу системи управління прибутком підприємства?
- Що є головною метою управління торговельним прибутком підприємства?
- У якій логічній послідовності має будуватись процес управління прибутком підприємства?

Актуальність та дискусійність питань, пов'язаних із формуванням системи управління торговельним прибутком підприємств, обумовлюють необхідність поглиблення наукових досліджень з цієї проблеми.

### Мети та завдання статті

Метою статті є обґрунтування процесу управління торговельним прибутком як складової загальної системи управління підприємством із урахуванням мети, принципів та сутнісних характеристик. Проводячи таке дослідження, ми виходили із наступних основних завдань:

- визначити місце управління торговельним прибутком у загальній системі управління підприємством;
- окреслити основні сутнісні характеристики поняття «управління прибутком торговельного підприємства» і на цій основі поглибити його визначення;
- розглянути систему основних принципів, на яких має базуватись управління прибутком торговельного підприємства;
- критично охарактеризувати підходи сучасних економістів до тлумачення головної мети управління прибутком підприємства і встановити нові підходи до визначення цієї головної мети;
- обґрунтувати структурно-логічну побудову процесу управління торговельним прибутком підприємства, яка б забезпечувала найбільш ефективну і послідовну реалізацію всіх основних задач і функцій цього управління.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Характеристику процесу управління прибутком у загальній системі управління варто будувати на окремих питаннях, що входять до складу його основних управлінських систем – операційного, інвестиційного та фінансового менеджменту.

Операційний менеджмент торговельного підприємства забезпечує:

- управління формуванням прибутку від основної діяльності (реалізації товарів та платних торговельних послуг);
- управління формуванням прибутку від інших видів операційної діяльності;
- управління використанням частини прибутку, яка визначена для матеріального стимулювання операційних працівників.

Інвестиційний менеджмент торговельного підприємства забезпечує:

- управління умовами формування прибутку реальними інвестиційними проектами на передінвестиційній та інвестиційній стадіях їх реалізації (на експлуатаційній стадії формування прибутку інвестиційних проектів забезпечує операційний менеджмент);
- управління формуванням прибутку в процесі здійснення фінансових інвестицій;
- управління використанням частини прибутку, яка виокремлена для матеріального стимулювання працівників, які здійснюють інвестиційну діяльність.

Фінансовий менеджмент торговельного підприємства забезпечує управління:

- 
- формуванням загальної суми прибутку (в процесі загального управління формуванням фінансових ресурсів підприємства);
  - первинним перерозподілом прибутку між підприємством та учасниками його зовнішніх фінансових відносин (через забезпечення сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів);
  - розподілом прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства, між споживанням та накопиченням;
  - розподілом прибутку, що передбачений до споживання, між власниками і найманим персоналом підприємства;
  - розподілом прибутку, який передбачений до накопичення між урахуванням у страхові резерви та на інвестиційні цілі;
  - контроль за повним та ефективним використанням прибутку, що спрямований на забезпечення економічного та соціального розвитку підприємства (по кожному з його структурних підрозділів).

Таким чином, можна зробити висновок, що розподілом прибутку по основних напрямках операційний менеджмент практично не займається, хоча й забезпечує управління формуванням і використанням переважної частини прибутку торговельного підприємства. Ще менший обсяг операцій по управлінню прибутком торговельного підприємства здійснює інвестиційний менеджмент. З усіх наведених систем лише фінансовий менеджмент забезпечує всі основні аспекти управління прибутком торговельного підприємства.

З огляду на вищезазначене, систему управління прибутком торговельного підприємства пропонується формувати в загальній системі його фінансового менеджменту, яка забезпечує найбільший ступінь інтеграції, координації та контролю всіх основних аспектів цього виду управлінського процесу.

Визначення поняття «управління прибутком торговельного підприємства» має базуватись на розгляді основних сутнісних характеристик його змісту. Розглядаючи ці характеристики, слід зазначити, що найбільша полеміка на сучасному етапі розгорнулася щодо визначення змістової складової поняття «управління прибутком підприємства».

Одна група економістів розглядає змістову складову цього управління як «процес певної діяльності» (управлінської). Такого підходу притримуються зокрема автор підручника «Основи менеджменту в торгівлі» В. В. Лукашевич [6, с. 67], автори навчального посібника «Економіка підприємства» І. М. Бойчик, П. С. Харів, М. І. Хопчан та Ю. В. Піча [1, с. 22], автор підручника «Економіка підприємства» В. П. Грузінов [4, с. 349], німецькі економісти Ф. К. Беа, Е. Дихала та М. Швайтцер [8, с. 269] та деякі інші. Інша група економістів цю змістову складову розглядає як «систему принципів і методів розробки управлінських рішень».

Ми схиляємося до того, що за своїм змістом управління прибутком торговельного підприємства є процесом управлінської діяльності, об'єктом якого виступає прибуток. Система принципів і методів розробки управлінських рішень з цього питання становить, на нашу думку, лише методологічне підґрунтя цього процесу.

Як і будь-яка управляюча система торговельного підприємства, управління прибутком має бути спрямоване на досягнення певної мети.

Обґрунтування та реалізація такої мети є неодмінною складовою процесу управління прибутком, що забезпечує його ефективність. Враховуючи це, ми вважаємо за необхідне внести до системи сутнісних характеристик поняття «управління прибутком торговельного підприємства» таку її складову, як цілеспрямованість його процесу.

Розглядаючи особливості цього поняття, слід зазначити, що управління прибутком торговельного підприємства має не лише стратегічний та тактичний характер, а й потребує здійснення оперативної управлінської діяльності.

Можна констатувати, що будь-які щоденні управлінські дії менеджерів торговельного підприємства так чи інакше позначаються на розмірі його прибутку. А тому, як одну з особливих сутнісних характеристик процесу управління прибутком торговельного підприємства, ми вважаємо за необхідне визначити його систематичність.

Основу процесу управління за теорією менеджменту складає формування та реалізація відповідних управлінських рішень.

Однією з умов забезпечення ефективності процесу управління є підготовка альтернативних управлінських рішень, які з різним ступенем успіху ведуть до мети, а тим самим – до вирішення поставленої проблеми. Але наявність альтернативних управлінських рішень з будь-якої проблеми потребує виокремлення в управлінському процесі і таких його складових, як оцінка та вибір альтернатив (крім їх формування і реалізації). Тож, як сутнісні характеристики процесу управління прибутком торговельного підприємства, ми пропонуємо визначити підготовку, оцінку, відбір та реалізацію альтернативних управлінських рішень.

Нарешті, до особливих сутнісних характеристик поняття, що розглядається, має бути віднесений і

---

сам об'єкт управління. Таким об'єктом виступає формування, розподіл та використання прибутку торговельного підприємства. Необхідність виділення такої характеристики пов'язана із тим, що значна кількість економістів обмежує процес управління прибутком тільки його формуванням.

На основі проаналізованих сутнісних характеристик можемо запропонувати наступне визначення цього поняття: «Управління прибутком є цілеспрямованим, систематичним процесом підготовки, оцінки, відбору та реалізації альтернативних управлінських рішень по всіх питаннях його формування, розподілу та використання на конкретному торговельному підприємстві».

Як і будь-яка система управління, досліджувана нами система управління прибутком торговельного підприємства має базуватись на відповідних принципах, які формулюють основні вимоги до її побудови. У сучасній літературі це питання ще не отримало широкого розгляду стосовно системи управління прибутком. Певним винятком з цього є система таких принципів, висвітлена професором І. О. Бланком у монографії «Управление финансовыми рисками» [2, с. 48-50]. Серед основних з них він називає наступні:

- інтегрованість із загальною системою управління підприємством;
- комплексний характер формування управлінських рішень;
- високий динамізм управління;
- варіативність підходів до розробки окремих альтернативних рішень;
- орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства.

Розглядаючи наведений перелік основних функцій управління прибутком підприємства, можна констатувати, що загалом він відображає найважливіші вимоги до побудови цієї системи управління. Тільки четвертий з цих принципів – варіативність підходів до розробки окремих альтернативних рішень – по-перше, сформульовано, на наш погляд, дещо невдало з логічної точки зору (альтернативні рішення вже самі по собі є варіативними), а по-друге, характеризує зміст процесу цього управління, а не його принцип.

Водночас ми вважаємо, що запропонована в цій монографії система принципів управління прибутком підприємства потребує певного доповнення. Одним із найсуттєвіших принципів щодо управління прибутком підприємства є врахування рівня ризику в процесі прийняття конкретних управлінських рішень з цього питання. Як було з'ясовано в процесі визначення сутності торговельного прибутку як економічної категорії, його формування і розподіл відбувається в тісному зв'язку із рівнем ризику (невизначеності), який готовий взяти на себе підприємець або менеджер. Тому врахування рівня ризику має бути однією з вимог до розробки управлінських рішень щодо формування та розподілу прибутку підприємства.

Крім того, в системі принципів управління прибутком має бути визначена не тільки стратегічна, а й інноваційна спрямованість управлінських рішень, що приймаються. Це означає, що такі управлінські рішення мають спиратись на новітні технології, інструменти та методи, що буде визначати їх прогресивність і спрямованість на забезпечення відповідних конкурентних переваг.

Нарешті, в систему принципів управління прибутком ми пропонуємо внести і принцип забезпечення гнучкості управлінських рішень, що приймаються. Реалізація цього принципу буде забезпечувати відповідне адаптування управління прибутком підприємства до зміни умов його зовнішнього та внутрішнього середовища в процесі наступного розвитку.

Найбільш складним і дискусійним питанням на сучасному етапі є визначення головної мети управління прибутком підприємства.

Одна група економістів вважає, що головною метою управління прибутком є забезпечення умов його максимізації. Так І. В. Сергеев у навчальному посібнику «Економіка підприємства» визначає: «Підприємство зацікавлене в отриманні максимального прибутку, тому що це є основою для розширення виробничої діяльності, науково-технічного та соціального розвитку підприємства, матеріального заохочення працівників» [7, с. 262]. Аналогічного погляду на головну мету управління прибутком (його максимізацію) притримуються також В. П. Грузинов [4, с. 349] та інші.

Один з різновидів такого підходу до головної мети управління прибутком підприємства, за яким вона формулюється як необхідність досягнення максимальної рентабельності, можна знайти в підручнику «Економіка підприємства», укладеному німецькими авторами Ф. К. Беа, Е. Дихтлом та М. Шварцером [8, с. 635].

Інша група економістів вважає, що максимізація прибутку є головною метою не лише управління прибутком підприємства, а й всієї фінансової його діяльності.

Нарешті, третя група економістів визначає головною метою управління прибутком максимізацію ринкової вартості підприємства. Так В. В. Ковальов та Віт. В. Ковальов у підручнику «Фінанси підприємства» стверджують: «Загальновизнаним є пріоритет цільової установки, що передбачає максимізацію ринкової вартості компанії, а відповідно, і багатства її власників» [5, с. 32]. Аналогічної позиції притримується і І. О. Бланк, який наголошує: «Головною метою управління прибутком торговельного підприємства є максимізація його ринкової вартості» [2, с. 281].

Розглянемо більш детально наведені підходи різних економістів щодо головної мети управління

---

прибутком підприємств (у тому числі і торговельних).

Максимізація прибутку як головна мета управління ним на підприємстві, на наш погляд, не може бути прийнята за основу з декількох причин. Перш за все, показник прибутку може кількісно варіюватись у досить широкому діапазоні залежно від обраної підприємством облікової політики – в цьому випадку максимізація цього показника у звітному періоді може бути досягнена за рахунок суттєвого передбаченого його зниження у наступних періодах. Крім того, максимізація прибутку може досягатись за умов проведення підприємством агресивної фінансової політики за основними напрямками його фінансової діяльності, тобто супроводжуватись максимальним рівнем фінансового ризику і генерувати загрозу банкрутства. Нарешті максимізація прибутку (як максимізація рівня рентабельності) пов'язана лише з одним аспектом управління прибутком – його формуванням; для розподілу і використання отриманого прибутку така мета, як ефект управління ним, використана бути не може.

Максимізація ринкової вартості підприємства як головна мета управління прибутком охоплює всі аспекти цього управління – формування, розподіл та використання прибутку. Але слід зауважити, що максимізація ринкової вартості підприємства досягається не тільки за рахунок ефективного управління його прибутком, а за рахунок зростання ефективності інших систем управління (операційного менеджменту, інноваційного менеджменту, менеджменту персоналу тощо). Крім того, максимізація ринкової вартості підприємства може відбуватись і за умов сприятливого розвитку не контрольованих ним факторів зовнішнього середовища. Виокремити в зростанні ринкової вартості підприємства частку ефекту, що формується управлінням прибутку, досить важко.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок.**

Ми вважаємо, що головна мета управління прибутком торговельного підприємства має охоплювати всі аспекти цього управління, а саме – формування, розподіл та використання прибутку.

Для управління формуванням прибутку торговельного підприємства така головна мета може бути визначена як забезпечення формування необхідної (цільової) суми прибутку.

Для управління розподілом прибутку торговельного підприємства головна мета може бути визначена як оптимізація розподілу прибутку за основними напрямками за критерієм темпів зростання ринкової вартості підприємства.

Для управління використанням прибутку торговельного підприємства така мета виглядає як забезпечення повного використання розподіленого прибутку на цілі розвитку підприємства.

Інтегруючи цілі окремих аспектів управління прибутком торговельного підприємства, головну мету цього управління можна розуміти наступним чином: «Головною метою управління прибутком є визначення шляхів найбільш ефективного його формування, розподілу і використання, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства, який передбачається, та зростання його ринкової вартості».

### **Список літератури**

1. *Економіка підприємства: навч. посіб. / І. М. Бойчик, П. С. Харів, М. І. Хопчан, Ю. В. Піча. – К.: Каравелла; Львів: Новий світ, 2001. – 298 с.*
2. *Бланк, И. А. Управление финансовыми рисками. – К.: Ника-Центр, 2005. – 600 с.*
3. *Вяткин, В. Принятие финансовых решений в управлении бизнесом / Вяткин В., Хэмптон Дж., Козак А. – М. – Екатеринбург: ЗАО «Издательский дом «Ява»», 1998. – 256 с.*
4. *Грузинов, В. П. Экономика предприятия (предпринимательская): учеб. / В. П. Грузинов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 795 с.*
5. *Ковалев, В. В. Финансы предприятий: учеб. / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. 2004.-352 с.*
6. *Лукашевич, В. В. Основы менеджмента в торговле: учеб. / В. В. Лукашевич. – М.: Экономика, 1998. – 238 с.*
7. *Сергеев, И. В. Экономика предприятия: уч. пособ. / И. В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 304 с.*
8. *Экономика предприятия: учеб./ Под ред. Ф.К. Беа, Э. Духтла, М. Швайтцера / Пер. с нем. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 928 с.*

### **References**

1. *Boichyk I. M., Khariv P. S., Khopchan M.I., Picha Yu.V. (2001). Ekonomika pidpriemstva. Kyiv : Karavella; Lviv: Novii svit.*
2. *Blank I. A. (2005). Upravlenie finansovimi riskami. Kyiv: Nika-Tsentr.*
3. *Vyatkin V., Khempton Dzh., Kozak A. (1998). Prinyatie finansovih reshenii v upravlenii biznesom. Moscow-Ekaterinburg: ZAO «Izdatelskii dom «Yava»».*
4. *Hhruzinov V. P. (2002). Ekonomika predpriyatiya. Moscow:Yuniti – DANA.*
5. *Kovalev V. V., Kovalev Vit. V. (2004). Finansi predpriyatii. Moscow: TK Velbi, Izd-vo Prospekt.*

- 
6. *Lukashevich V. V. (1998). Osnovi menedzhmenta v trgovle. Moscow: Ekonomika.*
  7. *Sergeev I. V. (2000). Ekonomika predpriyatiya. Moscow: Finansi i statistika.*
  8. *Bea, F. K., Dihtl, E. & Shvaittser, M. (1999). Ekonomika predpriyatiya. Moscow: INFRA-M.*

**Стаття надійшла до редакції 24.03.2015 р.**