

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Прибыль занимает одно из центральных мест в общей системе стоимостных показателей и рычагов управления экономикой. Она является мерилем оценки деятельности организации, источником ее развития, самофинансирования, материального поощрения труда работников, выступает источником пополнения государственного и местных бюджетов.

Поэтому одной из актуальных задач современного этапа является овладение руководителями и финансовыми менеджерами современными методами эффективного управления формированием прибыли в процессе текущей, инвестиционной и финансовой деятельности субъектов хозяйствования.

Грамотное, эффективное управление формированием прибыли предусматривает построение в организации соответствующих организационно-методических систем обеспечения этого управления, знание основных механизмов формирования прибыли, использование современных методов ее анализа и планирования.

Profit occupies one of the Central places in the overall system of cost indicators and levers of economic management. It is a measure of the organization's performance, a source of its development, self-financing, material incentives for employees, and a source of replenishment of the state and local budgets.

Therefore, one of the urgent tasks of the current stage is to master managers and financial managers of modern methods of effective management of profit formation in the process of current, investment and financial activities of business entities.

Competent and effective management of profit formation provides for the construction of appropriate organizational and methodological systems for ensuring this management, knowledge of the main mechanisms of profit formation, and the use of modern methods of its analysis and planning.

*Ключевые слова:* значение прибыли; управление прибылью; цель; задачи; объекты управления; эффективность управления; совершенствование управления прибылью.

*Key words:* profit value; profit management; goal; objectives; objects of management; management efficiency; improvement of profit management.

Вопросы повышения прибыльности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь являются весьма актуальными в современных условиях хозяйствования.

За январь–май 2020 г. совокупный объем деятельности организаций потребительской кооперации Республики Беларусь составил более 1,2 млрд р., рост производительности труда по выручке от реализации продукции (товаров, работ, услуг) – 4,8%, рост объемов экспорта – на 25,4% к аналогичному периоду прошлого года. Объем производства промышленной продукции составил 127,2 млн р.

Увеличились объемы производства мясных полуфабрикатов, консервов, безалкогольных напитков, минеральной воды, рыбной продукции. На развитие торговли было направлено 1,7 млн р., общественного питания – 0,5 млн р., промышленности – 0,7 млн р., заготовительной отрасли – 0,3 млн р., транспорта – 1,2 млн р.

За данный период населению реализовано товаров более чем на 757 млн р. Доля потребительской кооперации в товарообороте торговых организаций страны – 4%.

С целью сохранения позиций на потребительском рынке и повышения качества обслуживания населения открыто шесть торговых объектов шаговой доступности, модернизировано 32 магазина, в 318 торговых объектов осуществлена модернизация систем освещения, в 55 магазинах установлено новое торговое оборудование, приобретено 105 ед. холодильного оборудования, 68 банковских платежных терминалов (общая оснащенность торговых объектов банковским терминальным оборудованием составляет 94%). Приобретено семь автомагазинов.

Темп роста розничного товарооборота торговли составил 95,2% к аналогичному периоду прошлого года. В то же время в сельской местности обеспечена положительная динамика объемов продаж – 100,6%, в том числе в мае 2020 г. – 102,9% [1, с. 2].

Как известно, прибыль имеет большое значение как для всего коллектива субъекта хозяйствования, так и каждого работника в отдельности, так как именно за счет прибыли обеспечивается их социальное развитие. Именно прибыль в основном является источником финансирования мероприятий, направленных на социальную поддержку и культурное развитие членов трудового коллектива. Кроме того, прибыль является основным источником обеспечения рас-

ширенного воспроизводства, обеспечивая тем самым экономическое и технологическое развитие отдельных субъектов хозяйствования и всей экономики в целом.

Высокая роль прибыли в развитии организации, обеспечении интересов ее собственников и персонала определяют необходимость эффективного и непрерывного управления ею. Управление прибылью представляет собой процесс выработки и принятия управленческих решений по всем основным аспектам ее формирования, распределения и использования в организации.

Обеспечение эффективного управления прибылью организации определяет ряд требований к этому процессу, основными из которых являются:

- интегрированность с общей системой управления организацией;
- комплексный характер формирования управленческих решений;
- высокий динамизм управления, учитывающий изменение факторов внешней среды, ресурсного потенциала, форм организации и управления деятельностью, финансового состояния и других параметров функционирования субъекта хозяйствования;
- многовариантность подходов к разработке отдельных управленческих решений; при наличии альтернативных проектов управленческих решений их выбор для реализации должен быть основан на системе критериев, определяющих политику управления прибылью организации;
- ориентированность на стратегические цели развития организации.

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

Главной целью управления прибылью является обеспечение гармонизации интересов собственников с интересами государства и персонала субъекта хозяйствования.

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

- Обеспечение максимизации размера формируемой прибыли, соответствующего ресурсному потенциалу субъекта хозяйствования и рыночной конъюнктуре. Эта задача реализуется путем оптимизации состава ресурсов организации и обеспечения их эффективного использования.
- Обеспечение оптимальной пропорциональности между уровнем формируемой прибыли и допустимым уровнем риска. Исходя из заданного уровня риска в процессе управления должен быть максимизирован соответствующий ему уровень прибыли [2, с. 135].
- Обеспечение высокого качества формируемой прибыли. В процессе формирования прибыли организации должны быть в первую очередь реализованы резервы ее роста за счет текущей деятельности и реального инвестирования, обеспечивающих основу перспективного развития организации.
- Обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов за счет прибыли в соответствии с задачами развития субъекта хозяйствования в предстоящем периоде.
- Обеспечение эффективности программ участия персонала в прибыли.

**Система основных задач, направленных на реализацию главной цели управления прибылью**

Главная цель управления прибылью	Основные задачи управления прибылью, направленные на реализацию главной цели
Обеспечение гармонизации интересов собственников с интересами государства и персонала субъекта хозяйствования	Обеспечение максимизации размера формируемой прибыли, соответствующего ресурсному потенциалу организации и рыночной конъюнктуре
	Обеспечение оптимальной пропорциональности между уровнем формируемой прибыли и допустимым уровнем риска
	Обеспечение высокого качества формируемой прибыли
	Обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов за счет прибыли в соответствии с задачами развития организации в предстоящем периоде
	Обеспечение эффективности программ участия персонала в прибыли
Примечание – Источник [2, с. 137].	

Построение системы управления прибылью требует формирования систематизированного перечня объектов этого управления. Такая систематизация объектов управления должна, с одной стороны, отражать функциональную направленность этого управления, а с другой – различные его уровни.

Функциональная направленность объектов управления прибылью по общепринятым стандартам выделяет два основных их вида:

- управление формированием прибыли;
- управление распределением и использованием прибыли.

Каждый из этих макрообъектов управления прибылью в свою очередь подразделяется на объекты более низкого порядка, образуя определенную иерархическую систему.

Принципиальная схема такой многоуровневой функциональной системы объектов управления прибылью предприятия приведена на рисунке.

**Принципиальная схема многоуровневой функциональной системы управления прибылью организации**



Примечание – Источник [3, с. 30].

Процесс управления прибылью хозяйствующего субъекта базируется на определенном механизме. В структуру механизма управления прибылью входят следующие элементы:

– Государственное правовое и нормативное регулирование вопросов формирования и распределения прибыли организации. Принятие законов и других нормативных актов, регулирующих формирование и распределение прибыли субъекта хозяйствования, представляет собой одно из направлений экономической политики государства.

– Рыночный механизм регулирования формирования и использования прибыли организации. 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.

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

– 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 относят методы технико-экономических расчетов, балансовый, экономико-статистические, экономико-математические, сравнения и т. д.

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

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

Так как система управления прибылью является составной частью общей системы управления организацией, ее организационное обеспечение должно быть интегрировано с общей организационной структурой управления. Такое интегрирование позволяет снизить общий уровень управленческих затрат, обеспечить координацию действий системы управления прибылью другими управляющими системами организации, повысить комплектность и эффективность контроля реализации принятых решений.

Общие принципы формирования организационной структуры управления организацией предусматривают создание центров управления по двум основным признакам – иерархическому и функциональному.

*Иерархическое построение центров управления* предусматривает выделение различных уровней управления. Наиболее распространенными в настоящее время являются двух- или трехуровневые системы управления, где первый уровень представлен аппаратом управления организации в целом, а последующие – службами управления отдельных структурных единиц, подразделений.

*Функциональное построение центров управления* основано на их разделении по функциям управления или видам деятельности. Примером реализации первого принципа может быть выделение в организации плановой службы, службы внутреннего аудита (контроля) и т. п. Примером реализации второго принципа может быть выделение в организации служб по управлению производственной, сбытовой, инвестиционной, финансовой и другими видами деятельности. При функциональном построении центров управления оба эти принципа могут быть использованы в сочетании [4, с. 348].

Наряду с традиционной интеграцией системы управления прибылью с общей системой управления в рамках единой организационной структуры организации (при которой она подчинена общим организационным формам управления). Такая система базируется на концепции выделения в рамках организационной структуры организации так называемых «центров ответственности». Эта концепция, разработанная американским экономистом Дж. Хиггинсом, получила широкое практическое использование в управлении прибылью компаний стран с развитой рыночной экономикой.

Построение системы организационного обеспечения управления прибылью путем создания центров ответственности разных типов зависит от многих факторов: объема деятельности организации, многофункциональности этой деятельности, численности персонала, организационной структуры производства, организационно-правовой формы деятельности и др. Поэтому определение численности и состава центров ответственности требует индивидуального исследования для каждого субъекта хозяйствования.

Сформированные центры ответственности должны быть укомплектованы квалифицированными менеджерами, способными не только обеспечивать выполнение установленных заданий, но и разрабатывать предложения вышестоящим органам управления по повышению эффективности формирования и использования прибыли в рамках контролируемой ими деятельности подразделений.

#### Список использованной литературы

1. **Балыш, А.** Равнение на лучших. Итоги работы Белкоопсоюза за 5 месяцев 2020 года / А. Балыш // Вести потребкооп. – 2020. – № 25 (964). – С. 2.
2. **Магомедов, А. М.** Экономика предприятия : учеб. / А. М. Магомедов. – М. : Экзамен, 2013. – 364 с.
3. **Альбеков, А. У.** Экономика коммерческого предприятия / А. У. Альбеков, С. А. Соглоян. – М. : Феникс, 2012. – 235 с.
4. **Экономика** и организация деятельности торгового предприятия : учеб. пособие / под общ. ред. А. Н. Соломатина. – М. : Инфра-М, 2009. – 542 с.