

**ПАНЧЕНКО**  
Марія Олександрівна  
mary1@ukr.net

УДК 330.143.1:658

**СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО  
УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**ТРУБАЄВА**  
Анна Олексіївна  
atrubaeva9904@gmail.com

к.е.н., доцент кафедри,  
Одеський національний  
політехнічний університет

**STRATEGIC APPROACHES FOR INCOME  
MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

студент, Одеський національний  
політехнічний університет

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(1\).7](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(1).7)

**PANCHENKO Mariia Oleksandrivna** – PhD in Economics, Associate Professor of department, Odesa National Polytechnic University

**TRUBAIEVA Anna Oleksiivna** – student, Odesa National Polytechnic University

У статті розглядаються стратегічні підходи щодо управління доходами підприємства. Розглянута економічна сутність категорії «дохід» та «управління доходами». Визначено важливість підтримки високої ефективності системи управління доходами для промислових підприємств. Описано процес формування стратегії управління доходами. Обґрунтовано доцільність орієнтації такої тактики підприємства на отримання встановленого цільового рівня доходу. Проаналізовано синергетичний підхід як стратегію досягнення максимізації доходу.

\* \* \*

В статье рассматриваются стратегические подходы к управлению доходами предприятия. Рассмотрена экономическая сущность категории «доход» и «управление доходами». Определена важность поддержания высокой эффективности системы управления доходами для промышленных предприятий. Описан процесс формирования стратегии управления доходами. Обоснована целесообразность ориентации такой тактики предприятия на получение установленного целевого уровня дохода. Проанализирован синергетический подход как стратегию достижения максимизации дохода.

\* \* \*

**Introduction.** Development of market economy requires from Ukrainian enterprises a rational and economically sound approach to planning their activities, the definition of a strategy to increase the company's income, analysis and evaluation of the results obtained. One of the most important components of the company's financial policy strategy is to maximize income. The category of income is one of the most difficult in economic science. It remains one of the most controversial today, which requires its deepening and specification. Revenue plays a leading role in the financial mechanism of socio-economic development management.

**The purpose of the paper** is consideration of strategic approaches to management of incomes of the enterprise and definition of importance of maintenance of high efficiency of a control system of incomes of the enterprises.

**Results.** The basis of the strategic management of enterprise income is the development strategy of their development. The process of selecting the strategy of income development should be based on the previous development of specific strategic alternatives. The constant priority in setting goals of the industrial enterprise, which is strategically focused on sustainable competitiveness, is to achieve and maintain a certain acceptable threshold level of income, below which it should not be reduced. The income management approach has been formulated to focus the efforts of all participants on creating products of greater value at fixed or even lower costs.

**Conclusion.** For increase of efficiency of activity of the enterprise and its strategic development in the future, there is a necessity for development of strategy of management of the enterprise directed on improvement of the mechanism of reception and use of incomes. It has been determined that the income of the enterprise is the most important category on which the enterprise will continue to function.

**Ключові слова:** дохід, управління доходами підприємства, стратегія управління, стратегічні підходи

**Ключевые слова:** доход, управление доходами предприятия, стратегия управления, стратегические подходы

**Keywords:** income, enterprise income management, management strategy, strategic approaches

## ВСТУП

Розвиток ринкової економіки вимагає від українських підприємств раціонального та економічно обґрунтованого підходу до планування своєї діяльності, визначення стратегії збільшення доходу компанії, аналізу та оцінки отриманих результатів. Однією з найважливіших складових стратегії фінансової політики компанії є максимізація доходів. Категорія доходу є однією з найскладніших в економічній науці. Вона залишається однією із найбільш суперечливих сьогодні, що вимагає його поглиблення та уточнення. Дохід відіграє провідну роль у фінансовому механізмі управління соціально-економічним розвитком. Цю кон-

цепцію можна розглядати в трьох основних аспектах: прибуток як економічна категорія; прибуток як фінансовий результат; прибуток як форма накопичення грошей. Дохід – це мета та кінцеві фінансові показники діяльності підприємства, найважливіші показники його ефективності; джерело коштів для розширеної гри, а також матеріальних та соціальних потреб команди. Формування оптимального доходу бізнесу в обсязі, необхідному для покриття його поточних витрат, сплата податків та отримання доходу, що дозволяє розширити відтворення, є необхідною умовою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Максимізація доходів та прибутку у цьому плані є одним із головних пріоритетів компанії. Тому ця тема

має особливе значення в поточному періоді ринкових реформ та економічних перетворень.

**МЕТОЮ** статті є розгляд стратегічних підходів до управління доходами підприємства та визначення важливості підтримки високої ефективності системи управління доходами підприємств.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У проведенні досліджень використовувались різноманітні методи дослідження, що базуються на загальнонаукових та спеціальних методах пізнання, а саме теоретичні, аналізу, пізнавальний, діалектичний, порівняльний, узагальнений.

### РЕЗУЛЬТАТИ

У зв'язку з переходом до переважно економічних методів стратегічного управління розвитком промислових підприємств, все більше застосування повинні купувати грошово-вартісні інструменти. Найважливішим із них є управління доходами. Під управлінням слід розуміти «процес забезпечення діяльності підприємства відповідно до його планів і для досягнення його цілей» [1]. Управління доходами – «економічна техніка, спрямована на визначення найбільш вигідною ціновою політики для оптимізації доходу організації на основі визначення поведінки попиту» [2]. Категорія «дохід» і похідна від неї «дохідність» більш відповідають природі ринкової економіки, коли вирішуються питання результативності і перспектив розвитку бізнес-діяльності підприємства. Стратегія досягнення стійкої прибутковості бізнес-діяльності повинна максимально можливо мірою використовувати ефект синергізму у всіх складових елементах бізнес-процесу. Це тягне за собою новий погляд на становище підприємства у системі його відносин з іншими учасниками ринку ресурсів, товарів, послуг, а також організацій, що регулюють соціальні та економічні відносини суб'єктів ринку. Виникає необхідність формувати ці відносини так, щоб існуючий антагонізм, за якого різноспрямовані зусилля контрагентів бізнес-діяльності призводять до мінімального рівня загального ефекту, замінюються відносинами партнерства, коли вибудовується основа взаємовигідних дій, що збільшують кінцевий ефект.

Незмінним пріоритетом у постановці цілей промислового підприємства, стратегічно орієнтованого на стійку конкурентоспроможність, ставиться досягнення і підтримання певного допустимого порогу рівня доходу, нижче якого він не повинен знижуватися. Така мета з неминучістю актуалізує завдання ресурсозбереження для промислового підприємства та інших господарюючих суб'єктів, об'єднаних єдиним інтересом отримання максимально високої прибутковості своєї діяльності. Звідси випливає важливість і необхідність економічно обґрунтованого підходу до використання кожного виду ресурсів і ефективного управління їх використанням. Ґрунтуючись на припущенні невизначеності ринкового середовища, варто підкреслити, що система стратегічних орієнтирів підприємства не залишається незмінною: з часом, зі зміною поведінки взаємодіючих суб'єктів зовнішнього середовища і, нарешті, із загальними змінами, що відбуваються у навколишньому середовищі, можуть змі-

нюватися формулювання інтересів і їх пріоритетність.

Можна визначити такі етапи формування стратегії управління доходами:

1. Визначення цільового обсягу доходу.

2. Оцінка можливостей підприємства щодо досягнення обсягу доходу від реалізації товарів, іншої реалізації та позареалізаційних операцій.

3. Формулювання конкретних напрямків роботи для вилучення певних видів доходів.

4. Розробка заходів для залучення додаткового доходу.

Деякі стратегічні орієнтири можуть взагалі втратити свою актуальність і навпаки. У системі інтересів можуть з'явитися нові, раніше відсутні. Після формулювання системи стратегічних орієнтирів необхідно виділити ті з них, що згодом будуть виділені як пріоритетні.

Засадою стратегічного управління доходами є розробка стратегії їх розвитку. Ця концепція звучить так: «Стратегія доходу – це основний план підприємства, який формулює пріоритетні напрями їх формування та розподілу в даний стратегічний період та шляхи забезпечення максимально ефективного досягнення поставлених задач». Основою стратегічного управління доходами підприємства є розробка стратегії їх розвитку, яку пропонується постійно здійснювати на наступних етапах: ретроспективний аналіз доходів; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища формування доходів; визначення системи стратегічних цілей розвитку доходу; вибір стратегій їхнього розвитку; оцінка обраних стратегій; підбір інструментів для реалізації обраних стратегій розвитку доходу.

Стратегічний аналіз ґрунтується на виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на формування доходів підприємства. У дослідженні цих факторів пропонується відповідне угруповання. Тому запропоновано поділити фактори навколишнього середовища на такі групи: загально економічні; соціальні; ринкові; інші зовнішні фактори. Пропонується поділити фактори внутрішнього середовища на такі: загальні фактори, що визначають конкретну діяльність компанії; фактори, що характеризують загальний виробничий потенціал підприємства; фактори, що розкривають фінансовий стан підприємства; фактори, що характеризують персонал компанії. У межах кожної групи визначаються основні фактори, що мають найбільший вплив на отримання доходу підприємства.

Процес вибору стратегій розвитку доходів повинен базуватися на попередній розробці конкретних стратегічних альтернатив, що дозволяють досягти поставлених цілей з урахуванням обмежень, визначених зовнішніми та внутрішніми чинниками.

Систематизація основних цілей стратегічного розвитку підприємств, розставлення пріоритетів економічних цілей дозволило інтерпретувати основну мету управління фінансовими результатами як забезпечення їх необхідного розміру на кожному етапі формування. У той же час необхідним обсягом доходу вважається такий, що дозволяє проводити поточні розрахунки підприємства, зберігаючи сталий рівень платоспроможності і зрештою досягти чистого прибутку в сумі, що відповідає головним цілям розвитку підприємства [3].

Сформульований підхід в управлінні доходом дозволяє фокусувати зусилля всіх учасників на створення продукції більшої цінності при незмінних або навіть нижчих витратах. Чим довше створюється ланцюжок взаємозацікавлених партнерів, тим сильніше виявляється інтегруючий фактор, що діє на збільшення прибутковості продукції і підвищення стійкої конкурентоспроможності промислового підприємства і її партнерів. Звідси випливає важливий аспект, безпосередньо пов'язаний з управлінням доходами – досягнення істотного синергетичного ефекту у підвищенні маси доходу промислового підприємства, який вимагає створення максимально інтегрованої мережі виробника, замовників і постачальників. Така структура меншою мірою може опинитися під загрозою з боку конкурентів, ніж кожна, діюча окремо, її частина.

До складу підприємницького доходу повинні входити наступні його мінімальні складові, які сьогодні не знаходять гідної уваги з боку економічної науки: дохід за вкладений капітал, співрозмірний із ставкою за кредит (він вимірюється ставкою рефінансування Національного банку або ставками комерційних банків за кредити); дохід на новачі у бізнесі, що збільшують дохід підприємства за період використання новизни на ринку; дохід за ризик, що являє собою величину, що не піддається точному кількісному вимірюванню через його досить віртуальної природи, але до його визначення можна застосувати експертний метод. Розмір підприємницького доходу в умовах відсутності, нормативної законодавчої бази встановлювати точно і одноманітно вельми складно. Можна спробувати економічно обґрунтувати його допустимі нижню і верхню межі, тобто певним способом регламентувати його величину. Так, дохід промислового підприємства залежить великою мірою від обраної стратегії управління та місця, займаного їм на ринку товарів і ресурсів.

Використання ефекту синергізму, укладеного в партнерстві, про що вже говорилося раніше, є сильною і досі мало задіяною базою підвищення прибутковості підприємства. Підприємницький дохід повинен бути здатним безумовно покривати такі витратні статті, як: поточні доходи працівників, які залучаються в бізнес-процес на умовах найму, шляхом своєчасної виплати їм заробітної плати; забезпечення засобів на соціальне і пенсійне страхування працівників, тобто майбутні їхні доходи. Цей рівень підприємницького доходу вважаємо мінімально допустимим, що характеризує критичну точку беззбитковості бізнесу. Підприємство, яке не здатне отримати навіть такого рівня доходу, не може відновлювати простий відтворювальний процес, а отже, є нежиттєздатним. Стабільно стійкий і конкурентоспроможний бізнес промислового підприємства вимагає значно більших коштів на підприємницьку, інноваційну діяльність, створення і підтримання іміджу інвестиційної привабливості та комерційної надійності підприємства.

Отже, підприємницький дохід повинен забезпечувати такий напрямок діяльності і підтримки взаємовигідних партнерських зв'язків, які забезпечують дохід: капіталізований дохід через амортизацію; дохід власників акціонерного капіталу у вигляді дивідендів, причому у таких розмірах, які зацікавили б їх не

тільки продовжувати брати участь своїм капіталом у бізнес-діяльності підприємства, а й заохочували до розвитку інвестування; дохід банків від своєчасного погашення кредиторської заборгованості та виплати відсотка за кредит; дохід партнерів з бізнес-діяльності у вигляді комерційних позик підприємств; чистий дохід підприємства для реалізації у майбутньому періоді.

Для досягнення високої прибутковості підприємства потрібно, щоб з чистого доходу у майбутньому могли покриватися такі витрати, як: придбання, освоєння нових технологічних і технічних засобів у виробничій та управлінській діяльності. Перерахованими напрямками витрачання визначається верхній рівень розміру підприємницької діяльності підприємства. У даному контексті величина підприємницького доходу виступає абсолютним виразом головною складовою прибутковості, джерелом якої є синергетичний ефект. Для оцінки ж своїх конкурентних позицій підприємство повинно співвідносити свою прибутковість з прибутковістю інших учасників загальних товарного ринку, особливо з лідерами, які мають найбільш високу прибутковість. Для співвіднесення конкурентоспроможності бізнес-процесів, тобто здатності конкурувати з іншими підприємствами на ринку в отриманні доходу, найбільш підходящою слід вважати величину підприємницького доходу. У зв'язку з цим становить інтерес розгляд під новим кутом погляду питань управління доходами промислового підприємства і учасників її бізнес-діяльності. Розглядаючи бізнес-діяльність як рух ресурсів, слід ставити проблеми управління доходами промислового підприємства з урахуванням можливостей впливу на формування і споживання доходу всіх безпосередніх і опосередкованих учасників.

## ВИСНОВКИ

Для підвищення ефективності діяльності підприємства та його стратегічного розвитку у майбутньому, виникає необхідність у розробці стратегії управління підприємством, що спрямована на вдосконалення механізму отримання та використання доходів.

Вивчення сутності поняття «дохід» дозволяє визначити, що дохід підприємства – це найважливіша категорія, від якої залежить чи буде підприємство продовжувати функціонувати. Також важливо враховувати джерела доходу. Ситуацію в компанії можна назвати стабільною, якщо більша частина доходу відбувається від основної діяльності, інакше можна сказати, що компанія не виконує свою місію і дохід є мінливим.

Тому важливо створити систему управління доходами, яка потребує пошуку шляхів їх максимального збільшення, а також суворий контроль за своєчасністю та обсягом виручки. Водночас управління доходами підприємства – категорія, яка не може бути виділена відокремлено, оскільки неможливо розглядати управління доходами окремо від інших областей управління діяльністю підприємства, які об'єднуються для отримання доходу. Тому спроби аналізу «управління доходами» неминуче призводять нас до необхідності аналізу всієї системи управління підприємством, тому у більш широкому контексті його слід

називати як управління бізнесом, а не управління доходами.

**Список використаних джерел**

1. Економіка підприємства / ред. П.В. Круш та ін. Київ: Ельга-Н, 2009. 780 с.
2. Кириченко С.О., Лінник І.М. Сучасний фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Київ, 2015. № 16. С. 261-266.
3. Мелушова І.Ю. Ефективність формування фінансових результаті підприємств роздрібної торгівлі: автореф. ... канд. екон. наук: / Харківський ДУ харчування і торгівлі.

Харків, 2006. 25 с.

**References**

1. Business Economics / ed. P.V. Krush et.al. Kyiv: Elha-N, 2009. 780 p. (in Ukrainian).
2. Kyrychenko S.O., Linnyk I.M. Current financial condition of the enterprise and prospects of its development. Modern problems of economy and entrepreneurship. Kyiv, 2015. № 16. pp. 261-266 (in Ukrainian).
3. Melushova I.Y. Efficiency of formation of financial result of retail trade enterprises: thesis... cand. econ. scienses / Kharkiv State University of Food and Trade. Kharkiv, 2006. 25 p. (in Ukrainian).