

Р.Л. ЛУПАК, к.е.н, доцент,
Институт економіки та фінансів Львівської комерційної академії,
м. Львів, Україна
economist_555@mail.ru

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА

В статті визначено економічні теорії та інституціональні основи управління доходами підприємства, де категорія інститутів охоплює значну кількість різноманітних і навіть різнорідних об'єктів наукового пізнання. Доведено, що підприємству під час розробки стратегічних планів із збільшення рівня доходності необхідно враховувати інформаційні, транзакційні та трансформаційні витрати, та використовувати певний набір критеріїв для систематизації стратегічних напрямів, який дозволяє встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім середовищем (можливостями і загрозами) і внутрішньогосподарським потенціалом підприємства (сильними та слабкими сторонами). Автором побудовано матриці «можливостей» та «загроз», що дозволило висвітлити масштаби впливу стратегічних можливостей на збільшення обсягу доходів при зростанні ймовірності виникнення загроз. Обґрунтовано необхідність формування окремих інститутів із управління інвестиційною та інноваційною діяльністю, фінансовим станом, кадровим забезпеченням, а також профілактики, попередження, уникнення та протидії загрозам фінансово-економічної безпеки.

Ключові слова: дохід підприємства, стратегічне управління, інституціональний підхід, інститут, стратегічні напрями, можливості, загрози.

В статье определены экономические теории и институциональные основы управления доходами предприятия, где категория институтов охватывает значительное количество разнообразных и даже разнородных объектов научного познания. Доказано, что предприятию при разработке стратегических планов по увеличению уровня доходности необходимо учитывать информационные транзакционные и трансформационные издержки, и использовать определенный набор критериев для систематизации стратегических направлений, который позволяет установить систему взаимосвязей между внешней средой (возможностями и угрозами) и внутрихозяйственным потенциалом предприятия (сильными и слабыми сторонами). Автором построена матрица «возможностей», освещающая уровень влияния и вероятность использования стратегических возможностей, и матрица «угроз», которая отражает вероятные

последствия реализации угроз и вероятность того, что угроза будет реализована. Обоснована необходимость формирования отдельных институтов по управлению инновационной деятельностью, финансовым состоянием, кадровым обеспечением, а также профилактики, предупреждения, предотвращения и противодействия угрозам финансово-экономической безопасности.

Ключевые слова: доход предприятия, стратегическое управление, институциональный подход, институт, стратегические направления, возможности, угрозы.

У ринковій системі господарювання категорія дохід посідає одне з центральних місць. Одержання доходів є головною метою підприємницької діяльності, основним спонукальним мотивом будь-якого бізнесу. Проте як тільки у підприємства з'являються доходи, постає питання їх раціонального використання та розподілу. Економічно обґрунтоване вирішення цього питання має на меті максимальне задоволення інтересів держави, керівників підприємства та найманих працівників.

Керівництво підприємства цікавлять доходи саме з позиції управління, прийняття стратегічних рішень. Тому для ефективного стратегічного управління доходами необхідно, перш за все, дослідити їх формування та внутрішні й зовнішні чинники, які безпосередньо впливають на процес управління. Притому, значний вплив на управління доходами підприємства має інституціональна політика держави у сферах ціноутворення, оподаткування та кредитування. Але протягом тривалого часу держава не виконувала покладених на неї функцій, а здійснювана нею політика в зазначених сферах перетворилася з активного стимулятора проведення ефективних реформ на руйнівну силу у сфері підприємницької діяльності. За цих обставин використання інституціонального підходу в системі стратегічного управління доходами підприємства є надзвичайно актуальним питанням. Про це свідчить функціональний (процесний) підхід до формування до-

© Р.Л. Лупак, 2014

<http://www.elibrary.ru/issues.asp?id=37579>

<http://www.instud.net>, <http://www.nbu.gov.ua/>

ходів, застосовуваний для кожної групи продукції, який відображає надходження доходу від певного виду діяльності й дає можливість для подальшого аналізу структури доходів, управління ними та прийняття управлінських рішень.

Більше того, сьогодні багато керівників підприємств доходять до висновку, що вибір стратегічних напрямів збільшення доходів для них усе-таки є засобом, а не розкішшю чи непотрібним додатком, без якого можна обійтися. Однак багато хто зіткнувся з тим, що система стратегічного управління, яку вони намагалися вибудувати, не працює. Навіть більше того, для підтримки система потребує великих ресурсів (людських, часових, фінансових тощо), і при ньому підприємство не отримує очікуваного ефекту. Відтак, поряд із використанням інструментів системи стратегічного управління необхідно враховувати комплекс правил, норм, традицій та інституціональних обмежень.

Дослідженню питань використання інституціонального підходу до управління діяльністю підприємства, в т.ч. вибору стратегічних напрямів збільшення доходів, присвячено праці таких вчених, як Васильців Т. Г. [1], Лігоненка Л. О. [5], Марченка О. С. [6], Носова О.В. [7], Сірого Є. В. [10], Шершньової З. Є. [11] та ін. Проте, серед науковців не сформувалася єдина думка щодо вибору стратегічних напрямів збільшення доходів та використання інституціонального підходу при удосконаленні процесу реалізації бізнес-стратегій. При цьому потребують системного наукового дослідження питання визначення сутності категорії доходу та інституціональних факторів, які впливають на ефективність системи стратегічного управління доходами підприємства.

Метою статті є визначення концептуальних теорій, які слугували основою формування системи стратегічного управління доходами, систематизація напрямів збільшення доходів підприємства, побудова матриць можливостей (враховуючи рівень впливу та ймовірність використання стратегічних можливостей) і загроз (окреслюючи ймовірні наслідки реалізації загроз та ймовірність того, що загроза буде реалізована), обґрунтування послідовності процесу прийняття управлінських рішень інвестиційного менеджменту із збільшення доходів.

Отримання доходів свідчить про те, що продукція підприємства знайшла свого споживача і вона відповідає вимогам та попиту ринку за ціною, якістю, іншими технічними, фун-

кціональними характеристиками та властивостями. Відтак створюється основа для самофінансування підприємства за умови, що їх розмір достатній для покриття витрат, виконання зобов'язань та утворення чистого прибутку. Проте, діяльність підприємства не є короткостроковою, що вимагає від керівників обґрунтованих стратегічних рішень для покращення процесів формування доходів та їх розподілу. Це підтверджує потребу розробки сучасної концепції управління фінансовими результатами підприємства у майбутньому періоді.

У такому разі вибір моделі забезпечення дохідності підприємства передбачає обґрунтування інституційних правил і прийомів досягнення стратегічних цілей, а саме (1) формування цінової політики, що забезпечує стратегічну динаміку зростання цільового сегменту ринку та збільшення економічних вигод у вигляді надходжень активів або зменшення зобов'язань, які призводять до зростання власного капіталу, (2) управління ресурсним потенціалом, його функціонально-вартісний перерозподіл з метою отримання цільового прибутку і максимізації рентабельності в стратегічному періоді, (3) формування товарного асортименту, що відповідає споживчим потребам та забезпечує максимізацію доходів, мінімізацію обсягу і оптимізацію структури витрат, (4) ефективне товаропостачання та мінімізація витрат на формування товарних запасів, зокрема, шляхом вибору конкурентоспроможного постачальника сировини, матеріалів, товарів, (5) забезпечення інвестиційної привабливості як результату мінімізації терміну окупності капіталовкладень та зростання ефективності інвестиційних проектів діяльності, (6) зростання соціальної відповідальності перед трудовим колективом, громадою та державою в цілому.

Втім, використання інституціонального підходу до управління доходами потребує обґрунтованого визначення концептуальних теорій, які доцільно розглядати з позицій вироблення комплексу заходів із зростання рівня дохідності підприємства (рис. 1).

Зазначені теорії управління доходами підприємства не тільки не заперечують одна одній, а навіть частково збігаються чи доповнюють одна одну в міру їх циклу трансформації. Кожна з них розкриває лише частину складного процесу визначення сутності доходу підприємства і несе інформацію про об'єктивні механізми його формування та розподілу.



Рис. 1. Трансформація економічних теорій та інституалізації управління доходами підприємства

Водночас, трансформація економічних теорій засвідчує вплив окремих інститутів на формування доходів підприємства та підтверджує актуальність використання інституціонального підходу до вибору стратегічних напрямів їх збільшення. Тут мається на увазі про важливість врахування фінансового інституту (забезпечення високого рівня ділової активності, платоспроможності та ліквідності, стійкого фінансового стану), організаційного (пошук можливостей вертикального та горизонтального розширення напрямів і видів діяльності), мотиваційного (покращення стимулювання праці під час активного пошуку нових ринків збуту, потенційних споживачів, налагодження тривалих зв'язків з ними) та ін.

Необхідно зазначити, що в економічній теорії інституціоналізм з'явився у відповідь на потреби часу відійти від механістичного світогляду класичної моделі, яка не передбачала зв'язку з культурним і соціально-правовим середовищем, в якому здійснюється господарська діяльність підприємства, тобто категорія інститутів охоплює значну кількість різномані-

тних і навіть різнорідних об'єктів наукового пізнання. Слід погодитись з науковою думкою [9, с. 10-11; 10], що вигоди і витрати від інституційних впливів розподіляються нерівномірно – доволі часто перерозподільчі міркування переважають над міркуваннями ефективності. Як наслідок, інститути є зовсім не нейтральним фактором, і в реальному інституціональному середовищі маємо як ефективні інститути, що заохочують розвиток підприємницьких інновацій, так і неефективні, коли владні структури прагнуть лише до збереження пільг і привілеїв. При цьому підприємство розглядається як формальний інститут (установа), який взаємодіє з ринком – неформальним інститутом. Відповідно метою підприємства проголошується мінімізація трансакційних витрат. Дана теорія визнається дещо абстрактно-теоретичною, оскільки трансакційні витрати є достатньо проблемним об'єктом оцінки, обліку, аналізу, що ускладнює практичну реалізацію завдання із їх мінімізації, а також сумнівним в умовах розвитку маркетингу партнерських відносин і посилення інтеграційних процесів. Хоча даний під-

хід не віддзеркалює сьгоднішні зміни на ринку та не дає методологічного пояснення природи підприємства, він став базою для виникнення багатьох похідних теорій та шкіл, які відкрили новий погляд на призначення підприємства [5, с. 228-229; 9, с. 11-12]. Враховуючи зазначене, підприємства під час розробки стратегічних планів із збільшення рівня доходності опрацьовують бізнесову інформацію, що пов'язана з інформаційними, трансакційними і трансформаційними витратами, та приймають відповідні рішення, які матеріалізуються під час організаційної орієнтації та налагодження партнерських зв'язків.

Існує думка, що забезпечення фінансово-економічної стабільності та зростання обсягу доходів підприємства потребує створення інститутів (1) діяльність яких спрямована на підготовку людського капіталу та сприятливого інформаційного середовища для здійснення інноваційної діяльності, (2) що беруть безпосередню участь у процесі створення, комерціалізації та використання нового знання, (3) які спрямовані на забезпечення інноваційної діяльності матеріальними ресурсами [4]. При цьому основний акцент створення інститутів направлений на регулювання інноваційної діяльності, яка дозволить у майбутньому забезпечити зростання доходності підприємства – така думка є незаперечною і не потребує доведення. Проте, окрім інноваційної діяльності важливо розглядати інші напрями, як маркетинговий, фінансово-економічний, комерційний, соціальний, матеріально-технічний. Це дозволить впровадити інституціональний підхід у сферу ресурсного забезпечення та на усіх етапах технологічного процесу і життєвого циклу підприємства. Водночас, розроблення пропозицій із збільшення доходів повинно враховувати функціональні механізми стратегічного управління, а саме напрями стратегічного управління та засоби забезпечення.

Загалом стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів (максимізації рівня доходності). Таке підприємство має досить суттєві переваги порівняно з нестрате-

гічно орієнтованими суб'єктами господарських відносин [11].

На нашу думку, до стратегічних напрямів збільшення доходів підприємства (рис. 2) можна віднести зменшення обсягу трансакційних витрат, впровадження інформаційних технологій, бенгмаркетинг, організаційна переорієнтація та ін. При цьому слід використати певний набір критеріїв для систематизації стратегічних напрямів, який дозволить встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім середовищем (можливостями і загрозами) і внутрішньогосподарським потенціалом збільшення рівня доходності підприємства (сильними та слабкими сторонами).

В сегменті безпосереднього впливу зовнішнього оточення основним результатом стратегічного управління доходами підприємства є формування конкурентної стратегії, забезпечення її виконання, контролю та управлінського вдосконалення. Послідовність стратегічного управління є адекватною до розвитку конкурентного середовища та підприємницьких умов забезпечення збільшення доходів. Умовою ефективного стратегічного управління є інформаційно-методичне забезпечення розрахунків, економічна діагностика динамічних процесів розвитку середовища. Відтак, важливим принципом управління доходами є системність етапів формування, забезпечення і використання стратегічних переваг підприємства, яка відображає об'єднання суб'єктів і об'єктів ринку відповідно до стану та динаміки їх можливостей і адаптації до загроз.

Загалом концепція стратегічного управління має на меті сформулювати програму перспективних заходів та рекомендувати інструменти її реалізації, спираючись на які, підприємство проводить реалізацію стратегій розвитку та досягає поставлених цілей. Зокрема, управління доходами підприємства на інституціональному рівні дозволяє визначити сутність підходів до їх оцінювання та обрати множину методів щодо збільшення їх обсягу [12]. Проте, стратегічне управління повинно стосуватися всіх напрямів діяльності підприємства, незважаючи на циклічність розвитку та особливостей вітчизняної економіки, та враховувати значне посилення конкуренції, непередбачувані зміни ринкової кон'юнктури, істотні зміни науково-технічного прогресу, зміни норм законодавства, форс-мажорні обставини, включно із загострення внутрішньополітичної ситуації тощо.

У зв'язку з цим методично доцільною є

побудова матриці «можливостей», де по горизонталі відображають рівень впливу можливостей (сильний, помірний, малий), а по вертика-

лі – ймовірність використання стратегічних можливостей (висока, середня, низька) (табл. 1).

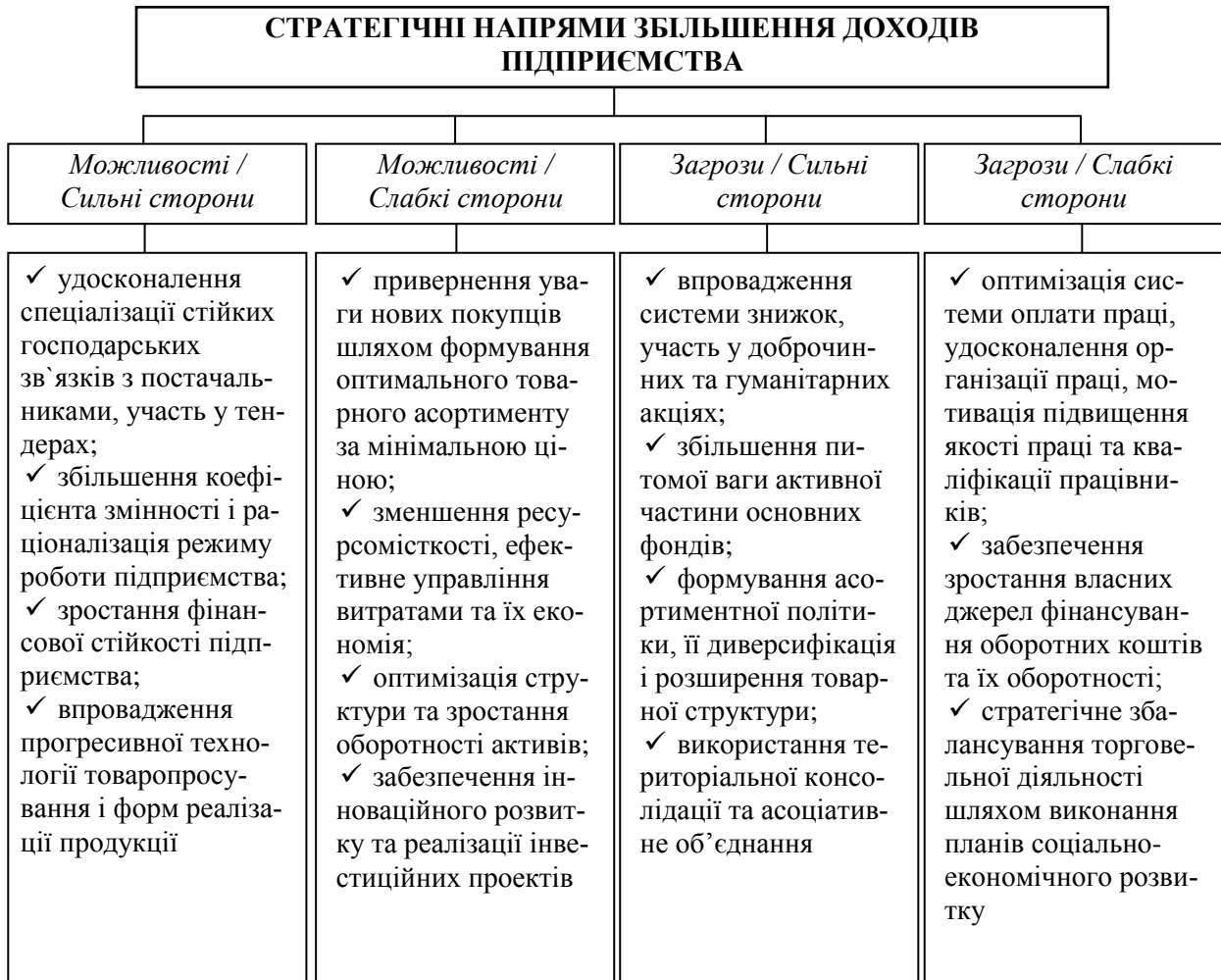


Рис. 2. Систематизація стратегічних напрямів збільшення доходів підприємства

Таблиця 1

Матриця можливостей збільшення обсягу доходів підприємства

| | Сильний вплив | Помірний вплив | Малий вплив |
|---------------------|---|--|---|
| Висока ймовірність | Впровадження прогресивних технологій товароруку і форм реалізації продукції | Налагодження внутрішніх механізмів ефективного генерування грошових коштів | Збільшення витрат на фасадний вигляд об'єктів торгівлі підприємства (за умови їх існування) |
| Середня ймовірність | Розширення асортиментного портфелю виробництва і реалізації продукції | Реалізація програми навчання фахівців, ознайомлення з теорією мерчандайзингу | Вдосконалення політики залучення позикових фінансових ресурсів |
| Низька ймовірність | Впровадження автоматизованих торгових систем | Вдосконалення політики залучення позикових фінансових ресурсів | Використання прийомів бенчмаркінгу |

Підприємствам у процесі впровадження інституціонального підходу слід врахувати вплив внутрішніх ризиків, які ускладнюють використання ефективних інструментів управління. Так, необхідно усвідомлювати вплив наступних ризиків як (1) прорахунки в інвестиційній політиці через недостатньо ефективне управління фінансовими ресурсами, (2) навмисні неправомірні дії чи бездіяльність працівників підприємства та збільшення витрат робочого часу, (3) критичний знос матеріально-технічної бази, зменшення фондівіддачі, (4) критичне зниження рівня якості та конкурентоспроможності продукції, (5) втрата важливої комерційної інформації, погіршення достовірності та втрата доступу до інформації, (6) втрати внаслідок низького рівня фізичного захисту персоналу, майна підприємства, виникнення фізичної та моральної небезпеки для керівництва, працівників підприємства тощо [2, с. 122-125]. У такому випадку, важливим є формування інституту управлінських рішень, механізмом підтримки якого необхідно вважати чинне законодавство, теорія прийняття рішень, процеси самовдосконалення і самоконтролю персоналу. Крім того, на підприємстві повинен діяти інститут дисципліни і контролю, який

виконуватиме фіскальні функції у сфері виробництва, дотримання внутрішнього трудового розпорядку та існуючого законодавства.

Аналогічною є схема побудови матриці «загроз», де по горизонталі відображають ймовірні наслідки реалізації загроз (руйнування, критичний стан, важкий стан, легкі пошкодження), а по вертикалі ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька) (табл. 2). Попри визначення заходів, які можуть мати вплив на процеси зростання доходів, доцільним є оцінювання фінансових втрат від ймовірної реалізації загроз та їх відображення індикативними показниками (напр., межі зростання втрат, зменшення доходів, зменшення ефективності використання ресурсів). Відповідно до завдань комплексного аналізу середовища функціонування підприємства, необхідним є визначення стратегічної мети його позиціонування на ринку.

Відтак, важливим є забезпечення альтернативності та багатоваріантності вибору стратегічних рішень відповідно до критерію мінімізації ризику невиконання окремих бізнес-проектів, планових завдань господарської діяльності, неотримання цільових фінансових результатів, втрати інвестованих ресурсів.

Таблиця 2

Матриця загроз зменшення обсягу доходів підприємства

| | <i>Руйнування</i> | <i>Критичний стан</i> | <i>Важкий стан</i> | <i>Легкі пошкодження</i> |
|----------------------------|--|--|---|--|
| <i>Висока ймовірність</i> | Зміни в потребах і смаках споживачів, зниження їх купівельної спроможності | Зниження платоспроможності підприємства | Можливість появи нових конкурентів | Несприятливі демографічні зміни |
| <i>Середня ймовірність</i> | Збільшення вартості ліцензій на реалізацію окремих видів продукції | Зниження оборотності товарних запасів | Сезонний характер надходження основного потоку коштів | Природно-кліматичні та техногенні форс-мажорні обставини |
| <i>Низька ймовірність</i> | Високий ступінь зносу основних засобів | Нездатність реагувати на інноваційні зміни у бізнес-процесах | Зростання мінімальної заробітної плати | Соціально-політична нестабільність |

У такому разі підприємствам необхідно започаткувати формування окремих інститутів із управління інвестиційною та інноваційною діяльністю, питань фінансового стану та кадрового забезпечення. Так, інститут інновацій буде виконувати функції розроблення та впровадження у діяльність підприємства нових методів управління збутом продукції і технологій

виробництва.

Інститут фінансів передбачатиме контроль процесів ресурсозбереження на підприємстві, врегулювання етапів планування фінансових витрат на реалізацію бізнес-проектів та проводитиме політику залучення інвестицій. Важливим є інститут кадрового забезпечення, оскільки відповідатиме за сферу пошуку, під-

готовки, прийняття та підвищення продуктивності праці працівників. Тут, для керівництва підприємства необхідно правильно сформулювати кадрову політику, яка буде націлена на покращення поточного стану результатів праці чи на стратегічне забезпечення соціальної відповідальності персоналу та ефективності його трудової діяльності.

Поряд із інститутом кадрового забезпечення доцільно створити інститут взаємовідносин персоналу, який буде охоплювати питання поведінки працівників підприємства та їх зацікавленості у зростанні обсягу доходів підприємства. При цьому порядок вирішення усіх питань у межах інституту слід зафіксувати у статуті підприємства, трудових договорах, посадових інструкціях. Крім того, необхідно враховувати домінуючу роль спільного відпочинку, проведення свят, взаємодопомоги. Це вимагає створення інституту взаємовідносин у колективі.

Сьогодні для підприємства різних форм власності актуальним питанням є підвищення інвестиційної привабливості та ефективності використання ресурсного потенціалу. При цьому об'єктивність інституалізації інвестиційної діяльності є важливою в плані забезпечення моніторингу виконання завдань інвестиційного проекту та прийняття ефективних управлінських рішень, що в цілому забезпечує системність контролю обсягу інвестиційних доходів.

Так, для прийняття управлінських рі-

шень в інвестиційному менеджменті використовують програмно-цільовий метод, що передбачає розробку програми інвестування і відповідного йому плану (напр., бізнес-план інвестиційного проекту). Програма інвестицій є більш ширшим в спектрі оцінки документом, що може відображати аспекти національних чи галузевих програм, стратегією збільшення доходів підприємства. Програма інвестиційних рішень може включати окремі системи та підсистеми, наприклад, побудовані за функціональним принципом. Зокрема, може використовуватися інвестування в товарну підсистему, оскільки значна частина оборотних коштів підприємств формується завдяки товарним запасам. Важливим є забезпечення рівності прийняття програм, що дозволяє поєднувати програми інвестування на різних організаційно-управлінських рівнях.

В господарській діяльності підприємств може використовуватись схема прийняття управлінських рішень із зростання доходів та відповідна їй модель показників з врахуванням ресурсного потенціалу. Попри це, важливим моментом є розробка варіантів управлінських рішень відповідно до критеріїв оптимальності та вибір їх варіантів з врахуванням економічних та соціальних наслідків виконання інвестиційних рішень. У підсумку, прийняття управлінських рішень має відповідати стратегії зростання доходів та формування і використання ресурсного потенціалу (табл. 3).

Таблиця 3

Послідовність процесу прийняття управлінських рішень інвестиційного менеджменту із збільшення доходів підприємства

| Етапи | Інструменти управління | Зміст управлінських заходів |
|-------|---|--|
| 1 | Опис передінвестиційної ситуації | Вивчення зовнішньоекономічних та внутрішньовиробничих факторів впливу на інвестиційну привабливість підприємства |
| 2 | Розрахунок багатоваріантного проекту | Формування інформаційної бази інвестиційних розрахунків, систематизація показників та взаємозв'язків між ними, визначення критичних обмежень інвестиційного плану та їх відображення в варіантах планових показників |
| 3 | Обґрунтування та вибір оптимального рішення | Обґрунтування цільових параметрів інвестиційного проекту, визначення завдань мінімізації господарсько-фінансових ризиків та їх впливу на рівень доходності капіталу, визначення факторів впливу на цільові параметри управління доходами, зокрема в частині зменшення терміну окупності інвестиційних витрат, визначення впливу інвестиційного проекту на конкурентоспроможність підприємства, порівняння конкурентних переваг інвестиційного портфеля, обґрунтування стратегічних, тактичних та оперативних завдань забезпечення оптимальності інвестиційного менеджменту |

Деталізуючи опис пропонованої схеми прийняття рішень, зауважимо важливість вивчення об'єкту інвестування з врахуванням впливу факторів на його динамічну зміну, оскільки інвестиційна привабливість діючого підприємства є відображенням результатів та фінансового стану в передінвестиційному періоді.

Отже, доцільним є вивчення структури та динаміки активів підприємства в порівнянні з фінансовими результатами та ефективністю їх використання. На нашу думку, найбільш правильним є відображення системи управлінських рішень інвестування з включенням елементів аналізу дохідності інвестиційної діяльності та окремих проектів, визначення варіантності побудови інвестиційних проектів та відповідних їм бізнес-планів, обґрунтування недоліків та економічних вигод окремих варіантів інвестиційних проектів, аналізу макроекономічних факторів впливу на інвестиційну діяльність, аналіз внутрішньовиробничих факторів впливу на окремі інвестиційні проекти, побудова та аналіз стратегічних, тактичних і оперативних цілей інвестування, взаємозв'язок цілей інвестування зі стратегією та тактикою господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Для того, щоб виконання пропонованих аналітичних та організаційних процедур не перетворилося на додаткові види робіт, в т.ч. фінансові витрати, що може стати причиною неякісного, несвоєчасного їх виконання, і отже, знизити ефективність та дієвість механізму управління доходами, необхідно внести зміни до структури управління підприємством. Ці зміни дозволять зосередити виконання аналітичних та організаційних процедур в одному підрозділі, для якого ці процедури будуть не додатковим, а основним видом економічної роботи. Тому нами пропонуються такі зміни у структурі управління підприємством:

- створити відділ стратегічного управління підприємством, і наділивши його функціями як от: формування стратегії підприємства та її декомпозиція на конкретні завдання та підзавдання; визначення інвестиційних потреб, що забезпечують вирішення підзадач стратегії; формування портфеля інвестиційних потреб підприємства; формування ранжированого переліку інвестиційних потреб; оцінка можливості реалізації портфеля інвестиційних потреб; перегляд портфеля інвестиційних потреб; підготовка альтернативних варіантів забезпечення збалансованості вартості портфеля інвестицій-

них потреб і передбачуваного прибутку; контроль за виконанням прийнятих рішень;

- сформувати консультативний орган як постійно діючу раду з питань стратегічного управління, до компетенції якого увійдуть: прийняття рішень щодо оцінки необхідності інвестиційних потреб на вирішення поточних завдань; розподіл інвестиційних потреб за категоріями «обов'язкові» та «можливі»; ранжування можливих інвестиційних потреб підприємства за черговістю; перегляд портфеля інвестиційних потреб підприємства; прийняття рішень про способи формування необхідного рівня дохідності тощо.

Декомпозиція системи стратегічного управління доходами підприємства дійсно дозволяє встановити конкретні фінансово-інституційні потреби, що забезпечують вирішення виробничих завдань стратегії. Виконання аналітичних процедур і формування портфеля фінансово-інституційних та організаційно-економічних потреб не вимагає революційних перетворень у документопотоках і не вступає у протиріччя з існуючими потоками інформації, оскільки інформація, що використовується, формується у структурних підрозділах підприємства. Вважається, що аналітичні процедури органічно вписуються в сучасну систему стратегічного управління доходами підприємства, доповнюючи та розвиваючи її.

Одночасно при виконанні аналітичних процедур можуть виникнути й певні труднощі, а саме: інформація про поточні фінансово-інвестиційні потреби може надходити несвоєчасно, іноді в перекрученому вигляді, що знижує оперативність механізму стратегічного управління доходами; посадові особи неохоче приймають рішення, що носять альтернативний характер; розголошення третіми особами конфіденційної інформації, що завдає шкоди фінансово-господарській діяльності підприємства. Подолати це можливо шляхом створення колективного органу, що розробляє рішення у сфері управління фінансовими результатами [8].

Враховуючи циклічність економічних процесів зовнішнього середовища, особливо у період поширення кризових явищ, керівництву підприємства слід сконцентрувати увагу на питання профілактики, попередження, уникнення та протидії загрозам фінансово-економічної безпеки. Відтак, інститут кризового регулювання повинен акцентувати увагу на розширення напрямів створення достатнього обсягу резервів збільшення доходів підприємс-

тва. Проте, управлінські рішення при реалізації стратегії збільшення доходів є ефективними за умов впровадження механізму страхування комерційних ризиків. У такому випадку на підприємстві у системі стратегічного управління доцільно виокремити інститут страхування або управління ризиками.

Все-таки систему стратегічного управління доходами слід ув'язати із економічною безпекою та її інституціональною основою забезпечення. Погоджуємось із Т. Г. Васильцивим, який вважає, що принципами розвитку інституціональної системи в Україні загалом та зокрема у контексті зміцнення економічної безпеки підприємництва можуть бути: монополізація державного управління та залучення усіх суб'єктів системи економічної безпеки підприємництва (зокрема громадян та представників бізнесу) до управління суспільно-економічним розвитком держави, створення альтернативних державним інститутів контролю; унеможливлення участі в економічній системі неформальних інститутів та тіньового сектора ринку; зниження рівня напруги в інституційній системі та невизначеності економіко-правового, суспільного соціального і політичного середовища, досягнення компромісу різних суб'єктів суспільства та системи економічної безпеки підприємництва зокрема; формування єдиної цілісної інституційної системи економічної безпеки бізнесу; створення сприятливого середовища для збільшення інвестицій та найбільш раціонального і ефективного розвитку ресурсного потенціалу економіки; зміцнення правового та фізичного захисту підприємництва.

Проте, інформаційна база стратегічного планування як доходів, так і забезпечення економічної безпеки підприємництва в Україні є недостатньою і характеризується значними недоліками. У таких умовах неможливо розробляти належні заходи середньо- та короткострокового характеру в межах політики управління доходами та зміцнення економічної безпеки підприємництва в цілому. Для подолання цього підтримуємо думку Васильцива Т. Г., який вважає за необхідне запровадження системи постійно діючого моніторингу економічної безпеки підприємництва, в т.ч. фінансово-інвестиційної складової, на всіх рівнях ієрархії державного управління економікою підприємства [1, с. 223-225]. Попри це, інституціональний підхід повинен поєднувати фіскальні та бюджетні обмеження діяльності підприємства. Сьогодні, це стосується спеціальних податко-

вих правил визнання доходів і витрат, що суперечать загальноприйнятим при розрахунку фінансових результатів принципам відповідності і методам нарахування. Але застосування таких податкових правил підриває самі концептуальні засади оподаткування прибутку (вилучення на суспільні потреби частини приросту доходів, а не їхнього джерела).

Запропоновані інститути слід розглядати не як окремі підрозділи у організаційній структурі підприємства, а як напрями покращення системи стратегічного управління доходами. Кожен із них дозволяє визначити можливості підприємства із підвищення рівня доходності та вплив загроз, які можуть бути системним або нетривалою дією. Так, для реалізації стратегії збільшення доходів, інституціональний підхід повинен знайти своє відображення у відповідній структурі управління підприємства. Зокрема, впровадження інститутів кадрового забезпечення, взаємовідносин персоналу, взаємовідносин у колективі необхідно розглядати як завдання кадрової служби. Фінансово-економічна служба для покращення системи стратегічного управління доходами повинна скоординувати впровадження інститутів інновацій, фінансів, фінансового планування та ін. у діяльність підприємства

Відмітимо важливість зовнішніх інститутів, тобто таких, на формування яких не можуть впливати безпосередньо керівники підприємства, можна віднесени інститути макро- (державна, податкова система, ринок праці, соціальне партнерство, екологічна культура населення, освіта) та мезо-економічного (корпоративна соціальна відповідальність бізнесу, власність і її структура, корпоративні відносини зі стейкхолдерами, соціальне партнерство, профспілки) рівнів. Так, провідну роль серед інститутів макrorівня надається державі, оскільки вона є регулятором фінансово-економічної політики та формує інституціональне середовище підприємницької діяльності [3].

Потрібно зазначити, що усвідомлення ролі зовнішніх інституцій суб'єктами господарської діяльності є певною мірою умовним. Адже, коли йдеться про процес управління доходами на мікрорівні, то зовнішні інституції не приймають та безпосередньо не реалізують рішень. Тому підприємства може лише прогнозувати та враховувати їх дії. Відтак, участь зовнішніх інституцій, у т. ч. держави, в системі стратегічного управління доходами підприємства реалізується через їх вплив на гарантуван-

ня фінансово-інвестиційної безпеки підприємництва як сектора економіки.

Стратегічне управління доходами підприємства потребує впровадження окремих інститутів, які будуть виконувати функції регулювання, мотивації та контролю. Відтак, систематизація вибору стратегії збільшення доходів підприємства – це процес обґрунтування та оптимізації сценарію впровадження інституціонального підходу, який враховує взаємозв'язок між зовнішнім середовищем (можливостями і загрозами) і внутрішньогосподарським потенціалом збільшення доходності підприємства (сильними та слабкими сторонами). При цьому, процес поточного забезпечення зростання обсягу доходів слід розглядати в контексті індивідуальних потреб керівників, працівників підприємства, суспільства та держави в цілому.

Подальші дослідження повинні бути направлені на розробку ефективної моделі впровадження інституціонального підходу, що дозволить сформулювати фінансово-економічні правила і прийоми у досягненні стратегічних цілей. Це стосується (1) формування ефективної цінової політики, яка б створювала довгостроковий стійкий стан в традиційному сегменті ринку, (2) розподілу ресурсного потенціалу між різними напрямками досягнення комерційного успіху, які б забезпечували власну максимальну рентабельність, (3) формування товарного асортименту, що відповідає потребам потенційних покупців, систематичному отриманню прибутку, (4) передбачення ознак кризових тенденцій як в межах галузі, так і всередині підприємства, (5) дослідження ринків потенційних товарів народного споживання, що відповідають вибору стратегічної зони господарювання.

Література

1. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів: Арал, 2008. – 384 с.
2. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук [за ред. Т. Г. Васильціва]. – Львів : «Ліга-Прес», 2012. – 388 с.
3. Гавриш О. А. Інституціональні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств / О. А. Гавриш, О. О. Бичков [Електронний ре-

сурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1060>

4. Кубінін Н. Ю. Принципи та важелі інституалізації економічної діяльності / Н. Ю. Кубінін, М. Ю. Шеверя, О. А. Федорович, В. В. Попович [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/20130214_econ/1_kubinij.htm

5. Лігоненко Л. О. Обґрунтування теоретичних засад економічного управління з позиції теорії фірми / О. Л. Лігоненко // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 5. – С. 227-231.

6. Марченко О. С. Фірма в економіці знань: знанневий підхід до визначення економічної природи / О. С. Марченко // Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. – 2010. – № 1. – С. 63-72.

7. Носов О. В. Інституціональні підходи до дослідження перехідної економіки / О. В. Носов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ief.org.ua/Arjiv_ET/Nosova206.pdf

8. Отпущеннікова О. М. Формування механізму управління прибутком підприємства : автореф. дис. к-та екон. наук : 08.06. 01 – Економіка, організація і управління підприємствами / Оксана Миколаївна Отпущеннікова ; [Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля]. – Л., 2005. – 20 с.

9. Пустовіт Р. Ф. Формування інституційного середовища підприємництва в трансформаційній економіці : автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.01.01 – економічна теорія / Роберт Фрідріхович Пустовіт ; [Державна установа «Інститут економіки та прогнозування національної академії наук України»]. – К., 2006. – 39 с.

10. Сірий Є. В. Інституціональні засади дослідження трансформаційних процесів в аспекті ринково-підприємницького сегменту сучасного українського суспільства / Є. В. Сірий [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.socd.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/actprob14_39.pdf

11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. [2-ге вид., перероб. і доп.] / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

12. Шмиголь Н. М. Методологія управління прямими доходами підприємства / Н. М. Шмиголь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2010_6/files/EC610_40.pdf

Статья поступила в редакцию 10.01.2014