

СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ У ЗАГАЛЬНІЙ ІЄРАРХІЇ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

(Представлено д.е.н., проф. Данилко В.К.)

Відповідно до вимог сучасної економіки на підприємствах значно зростає роль стратегічного управління доходами і, в першу чергу, формуванням доходів. У науковій літературі поняття «стратегія формування доходів» не є розкритим, тому у статті розглянуто та проаналізовано основні поняття, що є близькими за змістом до даної економічної категорії (стратегія аналізу доходів, стратегія доходу, стратегія розвитку доходів). Визначено роль та значення стратегії формування доходів у сучасній практиці господарювання та представлено авторське визначення поняття «стратегія формування доходів». Розглянуто й порівняно стратегію формування доходів та фінансову стратегію підприємства та доведено їх відмінність. Окреслено місце стратегії формування доходів в ієрархії стратегій підприємств та визначено сфери її впливу на всіх рівнях діяльності підприємства. Стратегію формування доходів охарактеризовано як міжрівневу, складовими якої є елементи всіх функціональних та ресурсних стратегій, а також встановлено прямий та зворотний зв'язок між зазначеною стратегією та корпоративними, конкурентними, функціональними й ресурсними стратегіями.

Ключові слова: доходи; формування доходів; стратегія; управління; фінансова стратегія; конкурентна стратегія; функціональна стратегія; корпоративна стратегія.

Постановка проблеми. Отримання доходу є основним мотиваційним фактором підприємницької діяльності в будь-якій галузі. Водночас критерій доходності завжди розглядався як один із найважливіших чинників конкурентоспроможності підприємства: збиткове підприємство не має можливості продовжувати функціонувати та розвиватися далі. Сучасні ринки характеризуються не лише динамічними умовами господарювання, в яких виживають лише ті підприємства, що можуть швидко та ефективно оперувати своїми ресурсами, а й володіють гнучкістю, здатністю адаптуватися до складних змін, сміливістю у впровадженні нових управлінських рішень та підходів, інноваційністю у задоволенні вимог споживачів та створенні конкурентних переваг. Нова економіка, що набула розвитку внаслідок глобалізації, відкриття кордонів, поширення ролі інформаційних технологій у повсякденному житті, характеризується високим ступенем змін методів конкурентної боротьби, переглядом цінності статичних конкурентних переваг, які замінюються швидкістю, можливістю маневрувати, змінюватись разом зі змінами зовнішнього середовища, створювати нові ринки. Поряд з тим, змінюються і самі споживачі, потреби яких швидко трансформуються, модифікуються, індивідуалізуються. Важливим стає аналіз стратегічної поведінки конкурентів і контрагентів, а також використання та розвитку стратегічного потенціалу підприємства. В короткостроковій перспективі важливого значення набуває можливість підприємства використати ресурси таким чином, щоб, задовольнивши потреби споживачів, отримати максимально можливий дохід від своєї діяльності при мінімальних витратах та зберегти можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. При цьому стратегія управління доходами та її складова – стратегія формування доходів підприємства – мають стати пріоритетним способом вирішення даної проблеми. В довгостроковій перспективі підприємство має спрямовувати зусилля на створення нових ринків, орієнтованість на споживача, створення унікальних споживчих цінностей.

Стратегія формування доходів підприємства спрямована не лише на організацію виробничого та збутового процесу таким чином, щоб отримати якомога більший дохід, а й в сукупному підсумку сприяє формуванню стратегічного бачення майбутнього підприємства, окресленню напрямків розвитку, визначенню конкретних ринкових позицій, що підприємство хоче зайняти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція стратегічного управління доходами підприємства є одним з напрямків більшого розвитку. Не можемо не відмітити в цьому роль таких науковців, як В.В. Шастун, © С.В. Шастун, 2015; І.В. Івчук, Н.М. Шмиголь, Є.В. Четверіна, О.Ю. Івашкіна, А.В. Ставрова, А.В. Котилевський, Б.П. 1 аврилюк.

Мета дослідження полягає у з'ясуванні значення стратегії формування доходів підприємства та її місця в загальній ієрархії стратегій підприємств.

Стан вивчення проблеми. Саме поняття «стратегія формування доходів» підприємства не є достатньо розкритим вітчизняними та зарубіжними науковцями. В науковій літературі можна зустріти поняття «стратегія аналізу доходів», «стратегія розвитку доходів» та «стратегія доходу», які є близькими до стратегії формування доходів підприємств. Стратегію аналізу доходів визначають як комплекс дій,

спрямований на визначення обсягу доходу, необхідного для покриття постійних та змінних витрат, погашення зобов'язань перед державою та постачальниками, а також забезпечення цільового розміру прибутку [4, с. 300]. У даному трактуванні стратегія аналізу доходів є складовою стратегії формування доходів підприємства.

Л.П. Дядечко застосовує поняття «стратегія доходу», яке пояснює як довгострокову програму дій, що забезпечить отримання доходу, достатнього для покриття податків, зборів та обов'язкових платежів, компенсування понесених витрат та отримання прибутку для подальшого саморозвитку [1, с. 167]. Як бачимо, таке трактування стратегії доходу дуже близьке до розуміння стратегії аналізу доходів за авторством В.С. Марцина і водночас, дуже близьке до визначення стратегії формування доходу підприємства.

В.В. Полянюк виокремлює стратегію розвитку доходів, яку характеризує як «...генеральний план підприємства, що визначає пріоритетні напрямки формування та розподілу доходів у даному стратегічному періоді та способи забезпечення найбільш ефективного досягнення поставленої стратегічної мети...» [5, с. 59]. Як бачимо, стратегія розвитку доходів за визначенням Полянюк дуже близька за змістом до стратегії формування доходів, за винятком сфери їх подальшого розподілу.

У працях Н.М. Шмиголь [9, 10, 11] обґрунтовано методологію управління прямими доходами та концепцію управління непрямими доходами підприємства, в яких стратегія формування доходів є складовою управління та містить такі етапи: групування товарів за сегментами ринку, дослідження привабливості та перспективності сегментів, підбір стратегії збуту, визначення ризиковості дій на кожному сегменті, визначення стратегії формування прямих (непрямих) доходів за кожним із сегментів, розрахунок планового обсягу надходжень. Як бачимо, поряд з існуючими дослідженнями у сфері стратегічного управління доходами, існує значна кількість невирішених та спірних питань, пов'язаних з процесом формування доходів підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. В умовах, коли функціонує підприємство досить слабо може спрогнозувати становище на ринку та вплинути на нього, а діяти без будь-якого плану на майбутнє означає явний шлях до банкрутства, ігнорувати можливість мінімізувати вплив негативних факторів на діяльність підприємства та здатність оперативно керувати процесом виробництва та реалізації продукції, а отже, і кругообігом грошових коштів на підприємстві, задля формування конкурентних переваг та посилення своєї позиції на ринку, може лише недальновидний чи некваліфікований керівник. Стратегія формування доходів може забезпечити:

– повноцінний моніторинг та контроль поточної ситуації підприємства на ринку з точки зору можливих джерел отримання доходу, виділення сегментів ринку, на яких діяльність є збитковою або, навпаки, перспективною;

– аналіз діяльності конкурентів, їх переваг та застосування бенчмаркінгу;

– вивчення останніх технологій та можливостей застосування їх у конкретній галузі;

– дослідження незадоволеного попиту на ринку;

– аналіз факторів формування доходів у минулих періодах діяльності підприємства, виокремлення факторів позитивного та негативного впливу, розробки заходів щодо посилення/мінімізації їх дії;

– визначення основних інструментів впливу на формування доходів підприємства та контроль за їх використанням;

– ритмічність виробництва шляхом своєчасної оплати рахунків постачальників за використану сировину, матеріали, запчастини тощо;

– вчасне здійснення податкових платежів та погашення зобов'язань за банківськими кредитами; встановлення необхідного рівня фінансової стійкості та ліквідності підприємства;

– фінансування розширеного відтворення виробництва тощо.

Отже, роль стратегії формування доходів підприємства полягає в:

1) комплексному моніторингу ситуації на ринку, що дає змогу вчасно визначити можливі загрози або можливості розвитку підприємства та розробити систему дій реагування на них;

2) аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів формування доходів, врахуванні їх впливу на подальшу діяльність підприємства;

3) визначенні джерел отримання доходів та ранжуванні їх за пріоритетністю використання;

4) вивченні власних конкурентних переваг та їх посиленні;

5) забезпеченні своєчасного покриття витрат, понесених у процесі здійснення господарської діяльності, таким чином, у підтримці високого рівня платоспроможності, а отже, і створенні надійної репутації серед постачальників та посередників;

6) формуванні фонду розширеного відтворення основних засобів, фонду інвестицій в персонал та фонду інноваційної діяльності, тобто в розвитку усіх складових потенціалу підприємства і, як наслідок, підвищенні інвестиційної привабливості для інвесторів та зростанні ринкової вартості підприємства.

Стратегія формування доходів підприємства є системою взаємопов'язаних рішень, дій та заходів, реалізація яких дозволить отримати обсяг доходів, достатній для покриття поточних витрат,

забезпечення необхідного рівня ліквідності та платоспроможності підприємства, а також формування прибутку для фінансування стратегічного розвитку та відшкодування затрат підприємницьких здібностей в умовах ризику за певний період часу.

Стратегія формування доходів за змістом близька до фінансової стратегії підприємства. Однак ці два поняття не є тотожними. Фінансова стратегія забезпечує комплексне управління фінансовими ресурсами на всіх етапах виробничого циклу підприємства. Її основними напрямками є: контроль обороту грошових коштів; мобілізація ресурсів за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел; виявлення резервів ресурсів та забезпечення їх найбільш ефективного використання; забезпечення обсягу фінансових ресурсів, достатніх для здійснення виробничої діяльності підприємства; добір та аналіз порівняльної ефективності напрямів вкладення тимчасово вільних фінансових ресурсів; раціональне використання капіталу підприємства [2, 7]. Тоді як стратегія формування доходів охоплює не лише фінансову складову ресурсів підприємства, а враховує всі наявні та зарезервовані ресурси та спрямована на застосування їх таким чином, щоб ефективність діяльності підприємства була найвищою, а отже, і фінансові результати – максимальними. Водночас, стратегія формування доходів включає в себе фінансову стратегію в частині планування доходності, пошуку напрямів вкладення тимчасово вільних коштів, ефективного використання капіталу підприємства.

Очевидно, що стратегія формування доходів підприємства є ширшою за обсягом дії, ніж функціональна стратегія. Визначимо її місце в ієрархії стратегій підприємства. Як відомо, існує чотири рівні стратегій [6, с. 13]:

- корпоративні (загальна, портфельна), що визначають загальний напрямок діяльності, окреслюють вектор розвитку та місію підприємства;
- конкурентні (ділова, бізнесова), що визначають як саме буде здійснювати свою діяльність підприємство в кожній стратегічній зоні господарювання для встановлення певних конкурентних позицій, а в кінцевому підсумку – досягнення мети, встановленої корпоративною стратегією;
- функціональні, що конкретизують корпоративні та конкурентні стратегії до функціональних підрозділів підприємства. Виділяють виробничу, маркетингову, фінансову, інноваційну, стратегію управління персоналом тощо;
- операційні, що визначають завдання для несамостійних структурних підрозділів підприємства: бригад, дільниць, цехів, відділів тощо.

Стратегія формування доходів підприємства зачіпає два рівні стратегій (конкурентні та функціональні) і розробляється з урахуванням векторів розвитку, заданих корпоративною стратегією. В межах конкурентних стратегій проводиться визначення сегментів ринку, на яких здійснюватиметься діяльність, а також окреслюється поведінка підприємства на них. Завдання функціональних стратегій – розробити конкретний комплекс заходів з використанням кожної функціональної служби окремо для досягнення поставленої мети.

В.В. Полянко зазначає, що стратегія управління доходами формується на межі фінансової та маркетингової стратегії підприємства [5, с. 61]. Однак, на нашу думку, стратегія формування доходів підприємства має більш широкий спектр впливу на діяльність підприємства та не обмежується лише фінансовою та маркетинговою політикою підприємства. Дане обмеження можна було б прийняти, якщо розглядати формування доходів підприємства виключно з одного джерела надходження, а саме від операційної діяльності. Таке бачення є вузьким, адже поза увагою лишаються інші види доходів, такі як фінансові, інвестиційні, надзвичайні.

Таким чином, стратегію формування доходів ми будемо розглядати, як таку, що є міжрівневою – вона є похідною від визначеної конкурентної стратегії підприємства та прямо впливає на всі функціональні та ресурсні стратегії, але розробляється з урахуванням напрямів діяльності, визначених загальною стратегією. Однак даний зв'язок не є одностороннім. Від кожної функціональної стратегії зокрема та від усього комплексу функціональних стратегій в цілому залежатиме спрямованість стратегії формування доходів, її масштабність, обсяг ресурсів, що буде задіяний, оперативність управління, швидкість реалізації рішень. Водночас стратегія формування доходів опосередковано може впливати на конкурентну стратегію підприємства та змінювати її під впливом внутрішніх чинників (рис. 1).

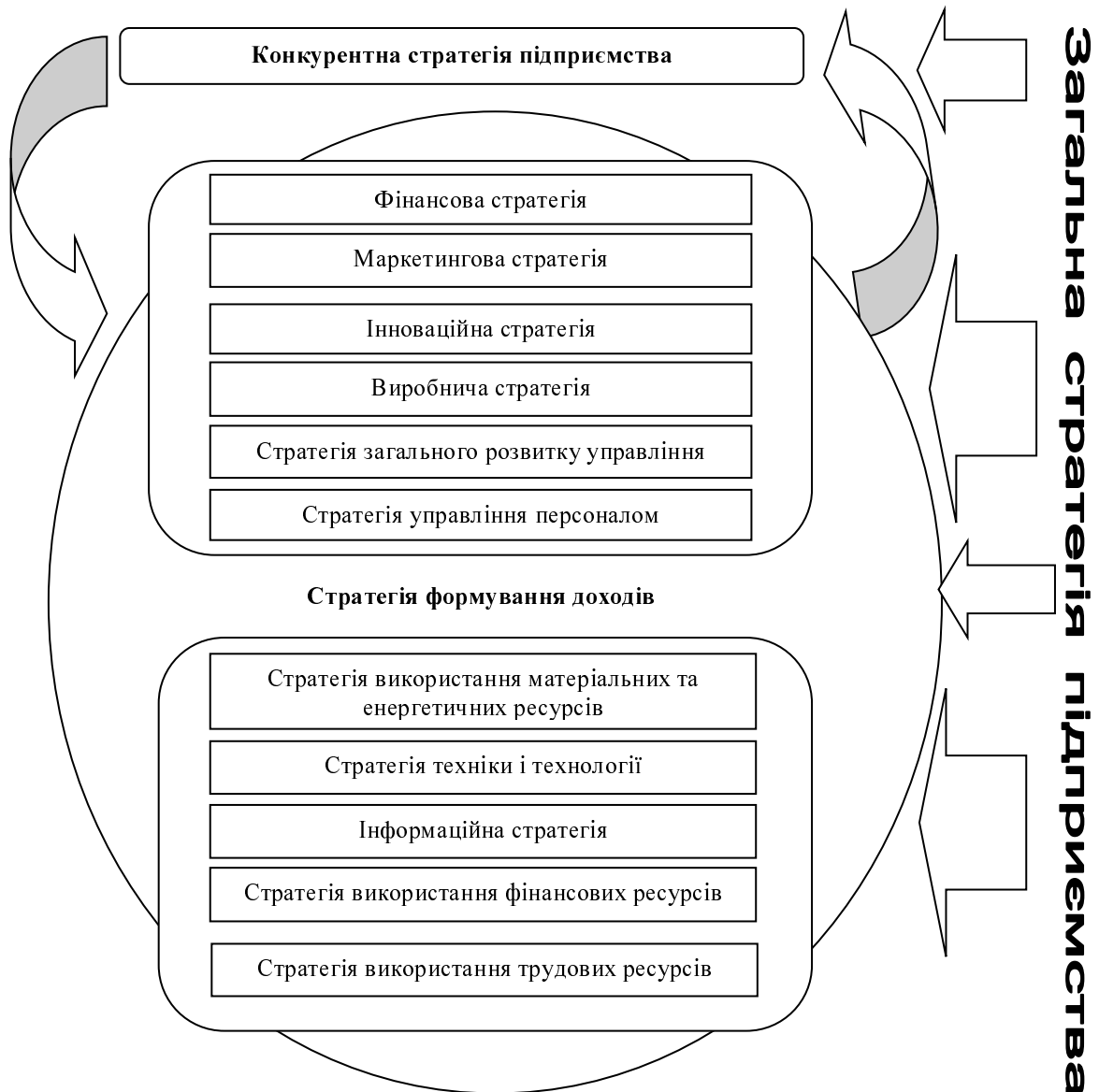


Рис. 1. Місце стратегії формування доходів в ієрархії стратегій підприємства

Як бачимо з рисунка 1, стратегія формування доходів зачіпає всі сфери функціональної діяльності підприємства:

1) фінансову – розглядаються питання щодо кредитування, можливості фінансування діяльності за рахунок власних коштів, оптимізації структури активів, покриття поточних витрат, напрямків інвестування вільних коштів;

2) маркетингову – стратегія формування доходів впливає на питання асортиментної та цінової політики, просування товару на ринку, методів стимулювання збуту;

3) інноваційну – для формування доходів підприємства важливими є розробки в сфері покращання якості продукції, удосконалення діючих технологій, розширення, автоматизації чи раціоналізації виробничих потужностей, створення нової цінності для споживачів;

4) виробничу – безпосередній вплив на формування доходів підприємства має контроль та економія витрат, удосконалення систем управління виробництвом, технічне переозброєння, ритмічність та гнучкість виробничого процесу;

5) розвитку загального управління – в сучасних умовах значно зростає роль гнучкості, маневреності та простоти в управлінні для забезпечення можливості швидко переорієнтувати виробництво на випуск нового виду продукції або освоєння нового ринку збуту;

6) стратегії управління персоналом – координація діяльності працівників на досягнення оптимального результату з найменшими втратами часу і ресурсів, а також розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Для забезпечення виконання стратегії формування доходів у сферу її впливу потрапляють поряд з функціональними і ресурсні стратегії. Ресурсні стратегії – різновид операційних стратегій, що є принциповими правилами поведінки підприємства в зоні стратегічних ресурсів, а також визначають, яким чином вони будуть постачатися, розподілятися та поповнюватися і створювати страхові резерви [3, с. 7]. До ресурсних стратегій традиційно належать:

1. Стратегія використання матеріальних ресурсів, що має забезпечувати рівень сировини, матеріалів, палива, необхідний для безперебійного процесу виробництва, при цьому враховуючи вимоги функціональних, конкурентних та загальної стратегій. Так, наприклад, якщо виробнича стратегія орієнтована на зниження витрат шляхом заміни одного виду сировини іншим (аналогічним або схожим за своїми властивостями), то ресурсна – на забезпечення вчасної заміни сировини та створення резервів.

2. Стратегія використання енергетичних ресурсів – енергія є досить специфічним резервом, який може замінити окремі матеріальні або трудові ресурси. Наприклад, заміна ручної праці машинною, автоматизованою або заміна палива енергією. При розробці енергетичних програм підприємством необхідно враховувати державну політику в даній сфері, оскільки стратегії енергопостачання окремих регіонів та галузей регулюються міжурядовими домовленостями та державними програмами [8, с. 346].

3. Стратегія використання техніки та технологій полягає у забезпеченні потреби у виробничих потужностях, вчасному проведенні ремонтних робіт, здійсненні модернізації, впровадженні останніх технологій у виробничий та управлінський процеси.

4. Інформаційна – наразі інформація є найціннішим ресурсом, тому ефективна діяльність підприємства неможлива за ігнорування цього факту. Для розробки стратегії формування доходів важливими є дані з ринків збуту, про незадоволений попит споживачів, сучасні методи управління, науково-технічні розробки продукції, технології, організацію виробництва, зміни у законодавстві.

5. Стратегія використання фінансових ресурсів – фінансові ресурси є основою здійснення господарської діяльності підприємства і за необхідності можуть бути заміником будь-якого іншого ресурсу внаслідок високої ліквідності, тому дана стратегія потребує високої уваги керівництва. Крім того, до фінансових стратегій належать рішення щодо інвестування коштів у внутрішні чи зовнішні джерела, що може забезпечити самофінансування розвитку підприємства (за рахунок розширеного відтворення, модернізації виробництва, впровадження новітніх технологій тощо) або отримання додаткового обсягу доходів (за рахунок отримання дивідендів за акціями, відсотків за вкладками, доходів від лізингу чи операційної оренди тощо).

6. Стратегія використання трудових ресурсів – підбір компетентного, кваліфікованого персоналу, управління продуктивністю праці, розвиток та навчання працівників, забезпечення комфортних умов праці.

Як бачимо, стратегія формування доходів – складний та багатогранний комплекс дій, що охоплює всі сфери діяльності і тому непростий у своїй розробці, оскільки функціональні стратегії можуть суперечити одна одній і поєднати їх вкрай важко. Наприклад, виробнича стратегія може бути спрямована на створення нового товару, а фінансова – на скорочення витрат діяльності. Стратегія формування доходів покликана об'єднати всі підсистеми підприємства на досягнення єдиної мети – отримання доходу та забезпечення розвитку діяльності для подальшого функціонування на ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На підставі викладеного вище робимо висновок про доведену важливу роль стратегії формування доходів у практиці діяльності сучасних підприємств. Стратегія формування доходів охоплює всю господарську діяльність підприємства (від виробництва до реалізації) та спрямовує роботу всіх підслужб на досягнення єдиної мети – отримання доходу. Це дає змогу не лише забезпечити постійний процес моніторингу за формуванням доходів у розрізі галузей діяльності (ринкових сегментів, груп споживачів тощо), а й створює підхід до модернізації служб підприємства саме з позиції відповідності умовам ринку та налагодження процесів виробництва та збуту для досягнення найбільшої доходності підприємства. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на визначення факторів впливу на стратегію формування доходів, а також вивчення етапів її розробки.

Список використаної літератури:

1. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посібник / Л.П. Дядечко. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 224 с.
2. Елсакова Е.А. Финансовая стратегия как элемент обеспечения финансовой устойчивости / Е.А. Елсакова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.science-education.ru/116-12644>.
3. Кудіна О.М. Формування ресурсної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : за спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за галузями діяльності) / О.М. Кудіна. – Харків, 2007. – 23 с.
4. Марцин В.С. Економіка торгівлі : підручник / В.С. Марцин. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2008. – 603 с.

5. *Полянко В.В.* Стратегія управління доходами торгових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : за спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі і послуг» / *В.В. Полянко*. – Київський нац. торг.-економіч. ун-ет. – К., 2001. – 220 с.
6. *Саєнко М.Г.* Стратегія підприємства : підручник / *М.Г. Саєнко*. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
7. *Хорев А.И.* Формирование стратегии предприятия / *А.И. Хорев, А.Н. Морозов, Е.В. Сухоруков* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lawmix.ru/bux/42088>.
8. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління : підручник / *З.Є. Шершньова*. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
9. *Шмиголь Н.М.* Методологія управління непрямими доходами підприємства / *Н.М. Шмиголь* // Держава та регіони ; Серія : Економіка та підприємництво. – 2010. – № 5. – С. 170–177.
10. *Шмиголь Н.М.* Методологія управління прямими доходами підприємства / *Н.М. Шмиголь* // Держава та регіони ; Серія : Економіка та підприємництво. – 2010. – № 6. – С. 243–247.
11. *Шмиголь Н.М.* Управління доходами підприємств харчової промисловості : монографія / *Н.М. Шмиголь*. – Запоріжжя : Дике поле, 2011. – 303 с.

ШАСТУН Світлана Вікторівна – аспірант кафедри економіки Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- стратегія формування доходів підприємств;
- інноваційно-інвестиційна стратегія підприємств.

E-mail: shastunsvetlana@gmail.com.

Стаття надійшла до редакції 22.01.2015.