



## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Кирильчук Надежда Александровна,  
Блажевич Олег Георгиевич,  
Крымский федеральный университет  
им. В.И. Вернадского, г. Симферополь*

*E-mail: blolge@rambler.ru*

**Аннотация.** В статье рассмотрена сущность и необходимость системы управления доходами на предприятии, а также механизм ее реализации.

**Ключевые слова:** управление доходами, принципы управления доходами предприятия, механизм управления доходами, ценовой метод, метод тарифных планов, метод группового квотирования, метод оптимизации групп.

Предприятия, которые имеют рациональную систему управления доходами, работают более эффективно, так как доходы – важнейший показатель и основной источник финансирования деятельности. Поэтому вопросам управления доходами должно отводиться ключевое место в системе менеджмента организации.

«Управление – это процесс обеспечения деятельности предприятия в соответствии с его планами и для достижения его целей. В ходе этого процесса реализуются методы и процедуры, которые направляют деятельность сотрудников на достижение целей предприятия. Это достигается с помощью должностных инструкций, специальных справочников, подготовки и обучения кадров, производственной программы, поэтому такое управление называется административным» [1].

«Управление доходами – экономическая техника, направленная на определение наиболее выгодной ценовой политики для оптимизации дохода организации на основе определения поведения спроса» [2].

Управлением доходами на предприятии занимается финансовый менеджмент, под которым подразумевается система управления финансовыми ресурсами, включающая финансовую политику, методы, инструменты, а также

лиц, которые принимают управленческие решения на практике для достижения поставленных целей, обеспечения финансовой стабильности и роста. Зачастую, самых лучших экономических показателей добиваются те предприятия, которые имеют наиболее высокий уровень организации и управления. На сегодняшний день, качество менеджмента является главным фактором, определяющим конкурентоспособность организации, отрасли и страны.

Система управления доходами на предприятии должна быть построена на таких принципах, как полнота отражения, достоверность, самокупаемость, заинтересованность собственников в их увеличении, сопоставимость, обеспечения финансовой устойчивости, своевременность[2].

В процессе управления доходами предприятия важно учитывать факторы, которые влияют на степень их изменения. Выделяют три основных фактора:

- цена продажи;
- объем реализованной продукции;
- количество израсходованных на производство продукции средств производства.

На формирование уровня доходов влияют внутренние факторы предприятия, а именно уровень хозяйствования, компетентность менеджера, конкурентоспособность продукции, зарплата, уровень цен на реализуемую продукцию, уровень организации производства и труда.

Доходы могут быть подвержены влиянию и факторам внешней среды таким как уровень цен на потребляемые ресурсы, конкурентная среда, барьеры входа, налоговая система, государственные органы управления, политические, социальные, культурные, религиозные и другие [2].

С помощью вышеперечисленных факторов можно корректировать объем получаемых доходов. При этом следует отметить, что зависимость доходов предприятия от цены и объемов производства является прямой, в то время, как связь между доходами и расходами средств производства – обратно пропорциональна.

На современном этапе часто управление доходами разделяют на управление с прямой и обратной связью. Управление доходами с обратной связью подразумевает контроль за реализацией продукции и достигнутым уровнем дохода, сравнение его с необходимым. При таком управлении в случае необходимости осуществляются корректирующие действия. Управление доходами с прямой связью заключается в оценке ожидаемой реализации продукции и полученного дохода с каким-то моментом в будущем. Если эти оценки ниже запланированных показателей, то принимаются соответствующие решения, чтобы минимизировать разрыв. Целью такого управления является установление контроля до того момента, когда возникнут отклонения фактических доходов от их необходимой величины. Другими словами, при

управлении с прямой связью ошибки возможно предотвратить, а при управлении с обратной связью – их можно распознать лишь впоследствии и уже потом провести корректировку, направленную на достижение необходимой величины доходов.

Управление доходами можно осуществлять по центрам ответственности. При этом необходимо определить зоны индивидуальной ответственности, которые зафиксированы в организационной структуре предприятия. Как правило, на предприятии выделяют три основных центра ответственности: центр затрат, центр прибыли или доходов и центр инвестирования.

Преимущества управления по центрам ответственности заключается в том, что каждый центр ответственности накапливает данные о доходах и в случае отклонения показателей от плана, ошибки могут быть отнесены на конкретное лицо. Центры ответственности должны составлять отчеты о выполнении плана через короткие промежутки времени. Для руководителей эти отчеты несут информацию об отклонениях от плана по определенным статьям дохода. Стоит отметить, что центры ответственности учитывают только те доходы, на которые оказывает значительное влияние руководитель этого центра. Все расхождения между фактическими и плановыми доходами должны быть отражены в отчете, чтобы можно было определить причины отклонений, установить ответственное лицо и принять корректирующие меры.

Еще одна система управления доходами основана на управлении доходами по функциям. Эта система позволяет осуществлять контроль над причинами возникновения доходов, процессами их образования, а не над самими доходами как таковыми. Причем, ранее процессный подход был сформирован как инструмент калькулирования себестоимости. Затем стал применяться при управлении процессами, в том числе процессом получения доходов. Управление процессом возникновения доходов дает возможность установить долгосрочный контроль за доходами. Такой подход можно использовать для каждой отдельной группы продукции, работ, услуг, что способствует лучшему отражению поступлений дохода от конкретного вида деятельности.

В современных рыночных, условиях предприятия сталкиваются с жёсткой конкуренцией по качеству продукции, удобству доставки, послепродажного обслуживания, степени удовлетворения клиентов. Данные критерии не находят своего отражения в традиционных системах учета в центрах ответственности, а ведь именно они способны приносить предприятиям дополнительный доход. Самым распространённым способом увеличения дохода на современных предприятиях выступает снижение затрат. Однако, нельзя игнорировать другие источники увеличения доходности и необходимо использовать все доступные методы

В общем виде механизм управления доходами предприятия представлен на

рис.1.

Анализ доходов предыдущих периодов для предприятия важен, так как ему необходимо видеть ориентир, по которому будет в дальнейшем развиваться его деятельность. Исходя из предыдущего опыта можно определить, какие виды деятельности приносят наивысший доход, от каких видов деятельности стоит отказаться, если доход по ним снижается или его недостаточно и так далее [4].

После проведения анализа необходимо осуществить поиск путей повышения доходов. Для этого нужно определить какие факторы влияют на доход в наибольшей степени и возможно ли их регулировать. Например, если доход в большей степени зависит от цены, будет ли целесообразным ее повышение и приведет ли это к росту дохода. Не всегда увеличение цены возможно, так как высокой цене должно соответствовать высокое качество и к тому же потребитель не всегда готов воспринять новую цену и в этом случае возможно уменьшение объемов реализации.



Рис. 1 Механизм управления доходами предприятия (составлено авторами на основании [3])

Когда рассмотрены все возможные пути увеличения доходов приступают к составлению годовых планов доходов. Затем эти планы разбивают по кварталам с целью увеличения контроля за поступлением доходов в течение года и создания возможностей принятия своевременных корректировочных мероприятий при необходимости.

Контроль за выполнением планов по доходам заключается в сопоставлении фактически полученных результатов по доходам с плановыми. Если существуют отрицательные отклонения, то необходимо выяснить их причины, а затем применить определенные мероприятия, направленные на повышение уровня доходов.

Существуют методы, которые можно применять для повышения доходов, а именно:

- ценовой метод;
- метод тарифных планов;
- метод группового квотирования;
- метод оптимизации групп.

Изменение цены в зависимости от спроса лежит в основе управления доходами.

Эффективная цена – такая цена, которая отвечает интересам как продавца, так и покупателя. Когда предприятие уже работает на рынке, то ему не нужно рассчитывать цену заново, и оно решает вопросы оптимизации ценовой политики для повышения доходов. Для новых фирм стоит задача определения оптимальной цены своей продукции, для чего они используют методы низких и высоких цен.

Метод низких цен основан на том, что предприятие анализирует ценовую политику конкурентов и опираясь на нее разрабатывает свою стратегию выхода на рынок. При этом, оно устанавливает цены ниже цен своих конкурентов. Этот метод эффективен в условиях эластичного спроса на товары или услуги, так как на таких рынках даже незначительное изменение цены способно существенно изменить спрос. Если спрос эластичен, то снижение цены приведет к получению дополнительного дохода от увеличения оборота. Если спрос является неэластичным, то снижение цены приведет к снижению общих доходов.

Метод высоких цен заключается в установлении более высоких цен, чем у конкурентов. Но для этого продукция фирмы должна обладать исключительными преимуществами. Так как в сознании потребителей качество прямо пропорционально цене, то такая стратегия может быть успешна. Но такая политика ограничена во времени, так как если продукция схожа по качеству с конкурентами, то потребитель не будет переплачивать.

Метод управления доходами с помощью установления высоких или низких цен ограничен во времени и не позволяет получить максимальный доход.

Однако, он является самым распространенным. Его могут применять все участники рынка.

Метод тарифных планов является более совершенным механизмом управления доходами по сравнению с методом установления высоких цен. Суть метода заключается в предложении одного и того же продукта по различной цене разным клиентским группам. При применении тарифных планов возникает возможность совершения большего количества продаж, и соответственно получения большего совокупного дохода. Каждый тарифный план должен четко определять условия применения, а также клиентскую группу, на которую он направлен. При разработке тарифного плана, необходимо предварительно осуществить сегментацию клиентской базы[2].

Некоторые предприятия при управлении доходами могут применять метод группового квотирования, который заключается в том, что устанавливается определенный объем продукции или услуг, который может быть реализован или предоставлен по установленной цене.

Метод оптимизации групп. «Оптимизация – определение значений экономических показателей, при которых достигается оптимум, то есть наилучшее состояние системы»[5]. Следовательно, под методом групповой оптимизации доходов следует понимать определение объемов доходов, который необходим предприятию для нормального функционирования.

На заключительном этапе механизма управления доходами соответствующие подразделения предприятия формируют отчет о фактически полученных доходах, сравнивают эти показатели с плановыми значениями и предоставляют данную информацию руководству. Менеджеры оценивают полученные результаты, выявляют степень выполнения плана и так далее, то есть осуществляют анализ доходов прошедшего периода.

Таким образом, суть системы управления доходами заключается в поиске путей их максимизации, а также контроле за выполнением запланированных значений объемов доходов.

### **Литература:**

1. Нехай Д.Ю. Управление доходами и расходами предприятия / Д.Ю. Нехай [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – № 6. – Режим доступа: [web.snauka.ru/issues/2015/06/54563](http://web.snauka.ru/issues/2015/06/54563)
2. Механизмы и способы управления доходами предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.bibliofond.ru/view.aspx?id=579636](http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=579636)
3. Ковалев В.В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью: учебно-практическое пособие / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2015. – 336 с.

4. Кирильчук Н.А., Блажевич О.Г. Методика анализа доходов предприятия // Вестник Науки и Творчества. 2017. № 2 (14). С. 95-102.
5. Ткаченко И.Н. Классификация методов оптимизации бизнес процессов промышленных холдинговых структур / И.Н. Ткаченко, И.В. Кизиков [Электронный ресурс] // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 5 (37). – С. 30-34. – Режим доступа: [cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-metodov-optimizatsii-biznes-protssessov-promyshlennyh-holdingovyh-struktur](http://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-metodov-optimizatsii-biznes-protssessov-promyshlennyh-holdingovyh-struktur)
6. Смирнов С.С. Сущность и классификация доходов предприятия / С.С. Смирнов, Е.И. Воробьева // Финансы и страхование: сборник трудов преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов. - Симферополь: ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского», 2017. - С. 90-96.