

Научная статья

Original article

УДК 33

doi: 10.55186/2413046X\_2023\_9\_2\_80

**ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ, ДОВОДКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПО  
ПОВЫШЕНИЮ ДОХОДНОСТИ БИЗНЕСА**

**APPROACHES TO DEVELOPING, FINE-TUNING AND IMPLEMENTING A  
STRATEGY TO INCREASE BUSINESS PROFITABILITY**



**Панфилова Елена Евгеньевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление промышленными организациями», Государственный университет управления, г. Москва

**Panfilova Elena Evgenevna**, PhD (Economy), associate professor of the chair “Management of industrial organizations”, State University of Management, Moscow

**Аннотация.** В статье представлены современные подходы к рассмотрению понятия «доходность бизнеса». Определены составляющие стратегии управления доходностью бизнеса. Выделены ключевые бизнес-процессы, прямо и косвенно влияющие на доходность компании. Выявлены базовые подходы к управлению доходностью бизнеса, начиная от «концепции цепочки добавленной стоимости», матрицы Ансоффа и заканчивая подходом «стоимостной выгоды». Уточнены экономические показатели, используемые в подходе стоимостной выгоды, а также этапы процессного подхода в управлении доходностью бизнеса.

**Abstract.** The article presents modern approaches to considering the concept of “business profitability”. The components of business profitability management strategy have been identified. Key business processes that directly and indirectly affect the company's profitability are specified. Basic approaches to managing business profitability have been

identified, starting from the “value chain concept”, the Ansoff matrix and ending with the “cost benefit” approach. The economic indicators used in the cost benefit approach are clarified, as well as the stages of the process approach in managing business profitability.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, доходность, инновация, матрица, стратегия

**Keywords:** business process, profitability, innovation, matrix, strategy

### **Введение**

Наличие четкого шаблона для разработки, доводки и реализации стратегии актуально преимущественно для крупных диверсифицированных компаний, занимающихся разработкой корпоративных и деловых стратегий. Данные компании обычно являются отраслевыми интеграторами в области автоматизированных систем управления технологическими процессами и электротехнического оборудования [1]. Также для них характерно наличие дочерних предприятий, создаваемых в рамках реализации Федеральных целевых программ по развитию соответствующей отрасли промышленности. Ключевой особенностью крупных компаний является консолидация ресурсов множества предприятий-поставщиков и субподрядчиков в отрасли [2]. Организационные структуры диверсифицированных компаний обычно построены по продуктовому принципу и функции производства, снабжения, планирования и сбыта децентрализованы.

### **1. Сущность и содержание стратегии повышения доходности бизнеса**

В современном конкурентном деловом мире стратегия повышения доходности организации играет важную роль в достижении успеха и устойчивого развития. Понимание этой стратегии является неотъемлемой частью процесса планирования и управления бизнесом.

Прежде всего, необходимо четко определить понятие доходности организации. *Доходность* – это способность организации генерировать положительные финансовые результаты от своей деятельности в определенный период времени. Это показатель эффективности оборота средств, инвестиций и деятельности компании в целом [3].

Основной целью стратегии повышения доходности организации является максимизация прибыли при одновременной минимизации затрат. Для достижения этой цели следует разработать и реализовать ряд мероприятий и стратегических шагов.

Во-первых, необходимо провести анализ текущего финансового положения организации. Это позволит выявить слабые и сильные стороны, а также определить потенциальные резервы для повышения доходности. Анализ может включать оценку финансовых показателей, таких как рентабельность активов, рентабельность продаж, маржинальность продукта/проекта, оборачиваемость, коэффициент маневренности и др.

Во-вторых, необходимо разработать стратегический план для повышения доходности организации. Важно определить цели, приоритетные направления развития и основные действия, необходимые для их достижения. Стратегический план должен быть основан на анализе рынка, конкурентной среды и потребностей Заказчиков [4].

В-третьих, необходимо принять меры для реализации стратегии повышения доходности организации. Они могут включать изменения в организационной структуре, внедрение новых технологий, развитие партнерских отношений, улучшение качества продукции или услуг, выход на электронные торговые площадки, а также снижение издержек.

Важной составляющей стратегии повышения доходности организации является исследование и разработка инноваций (как технологических, так и процессных). Внедрение новых и усовершенствование существующих продуктов и услуг позволит привлечь новых клиентов, удержать существующих и расширить рынок сбыта.

Более того, стратегия повышения доходности организации должна быть гибкой и адаптивной к изменяющимся условиям рынка. Быстрое реагирование на изменения спроса, новые тренды и технологии помогут организации оставаться конкурентоспособной и успешной в долгосрочной перспективе.

Понимание стратегии повышения доходности организации играет ключевую роль в достижении финансового успеха и устойчивого развития [5]. Реализация этой стратегии требует анализа финансового положения, разработки стратегического плана, принятия необходимых мер и исследования сектора корпоративных инноваций.

## **2. Ключевые бизнес-процессы, влияющие на доходность бизнеса**

Первым ключевым процессом является *эффективное управление затратами*. Чтобы достичь высокой доходности, предприятие должно стремиться к оптимизации своих издержек. Это может быть достигнуто через использование новых технологий и инновационных методов производства, а также путем постоянного анализа и оптимизации бизнес-процессов [6].

Вторым ключевым процессом является *разработка и внедрение эффективной стратегии продаж*. Успешные предприятия понимают, что эффективные продажи являются неотъемлемой частью роста и развития компании. Для достижения высокой доходности необходимо определить целевую аудиторию и разработать стратегию продаж, нацеленную на ее удовлетворение. Ключевые аспекты эффективной стратегии продаж включают в себя разработку привлекательных предложений, предоставление качественного обслуживания клиентам, выстраивание долгосрочных партнерских отношений и постоянное обновление продуктов и услуг компании [7,8].

Третьим ключевым процессом, оказывающим влияние на доходность, является *система управления рисками*. В условиях современного бизнеса риски являются неотъемлемой частью любой деятельности. Однако успешные предприятия умеют идентифицировать, анализировать и управлять рисками, связанными с их деятельностью. Основные аспекты управления рисками включают в себя разработку планов минимизации рисков, использование страхования и финансовых инструментов для смягчения последствий возможных убытков, а также постоянный мониторинг и анализ рисков, связанных с внешней средой и конкурентным окружением.

Четвертым ключевым процессом, влияющим на доходность, является *эффективное управление человеческими ресурсами*. Сотрудники являются одним из самых ценных активов предприятия, и их эффективное использование может значительно повысить его доходность. Ключевые аспекты эффективного управления человеческими ресурсами включают в себя привлечение квалифицированных сотрудников, их профессиональное развитие, создание мотивирующей и поддерживающей рабочей среды, а также построение сильной корпоративной культуры.

В итоге успешная максимизация доходности предприятия требует внимания к нескольким ключевым процессам: эффективному управлению затратами, разработке и внедрению эффективной стратегии продаж, управлению рисками и эффективному управлению человеческими ресурсами [9].

### **3. Важность правильного выделения ключевых бизнес-процессов в управлении доходностью**

Первоначально определение ключевых процессов является неотъемлемой составляющей успешного бизнеса. Понимание того, какие процессы влияют на доходность предприятия, помогает компаниям сосредоточить свои усилия на наиболее эффективных мерах. От правильного определения этих процессов зависит последующий успех предприятия.

Важным аспектом определения ключевых процессов является возможность установления ясных целей и измерения продвижения к их достижению. Когда компания точно сфокусировалась на процессах, которые вносят наибольший вклад в доходность, она может установить четкие цели и метрики, которые помогут ей контролировать результаты и принимать соответствующие корректировки в своей деятельности.

Определение ключевых процессов также дает возможность более эффективно распределить ограниченные ресурсы компании. Зная, какие процессы имеют наибольшее влияние на доходность, предприятие может распределить свои людские и финансовые ресурсы с учетом этих факторов [10]. Теоретический обзор подходов

к разработке стратегии повышения доходности можно представить следующим образом:

### **1) Концепция "цепочки добавленной стоимости"**

Концепция "цепочки добавленной стоимости" – это теоретическая модель, используемая в экономическом анализе, которая помогает объяснить процесс создания и распределения добавленной стоимости в различных сферах деятельности.

Цепочка добавленной стоимости представляет собой последовательность этапов, которые товар или услуга проходят на пути от поставщика до конечного потребителя. Она включает в себя все компоненты, которые участвуют в данном процессе, начиная от разработки и производства продукта и заканчивая реализацией / послепродажным обслуживанием товара (оказанием услуги).

Основная идея концепции заключается в том, что каждый этап процесса добавляет новую стоимость к товару или услуге, что приводит к увеличению стоимости продукта по мере его прохождения через цепочку. Каждое звено цепочки добавляет свою уникальную компетенцию, а также накладывает свои издержки на последующие этапы.

Концепция "цепочки добавленной стоимости" была разработана Майклом Портером в 1985 году и стала широко применяемой в бизнес-среде. Она помогает компаниям понять, как они могут повысить конкурентоспособность на рынке, сосредоточившись на уникальных возможностях и конкурентных преимуществах на каждом этапе цепочки.

Важным аспектом концепции является понимание не только того, как создавать добавленную стоимость, но и как ее эффективно распределять. Внимание к каждому этапу цепочки позволяет оптимизировать процессы, сократить издержки и повысить эффективность всей системы. Обычно в рамках цепочки происходит перераспределение затрат, связанных с созданием интеллектуальной собственности, налогообложением и перераспределением убытков от проектов.

### **2) Подход "стоимостной выгоды"**

Подход "стоимостной выгоды" – это методология, используемая в бизнесе для оценки эффективности инвестиций и принятия управленческих решений. Основным принципом этого подхода заключается в том, чтобы анализировать все факторы, связанные с проектом или предложением, и оценивать их в денежном выражении [11].

Основные показатели, используемые в подходе "стоимостной выгоды", включают следующие:

1. *Прямые экономические выгоды* – это те преимущества, которые можно оценить в денежной форме без учета других факторов. Например, это может быть снижение затрат на производство, увеличение продаж или улучшение операционной деятельности.

2. *Косвенные экономические выгоды* – это преимущества, которые труднее оценить в денежной форме, но которые будут иметь положительный вклад в бизнес. Например, это может быть улучшение репутации компании, повышение стоимости бренда, повышение уровня удовлетворенности клиентов или укрепление позиции на рынке.

3. *Стоимость затрат* – это все издержки, связанные с проектом или предложением (как прямые, так и косвенные). Например, это могут быть расходы на инвестиции в оборудование, обучение персонала или рекламные затраты.

4. *Временная перспектива* – это анализ изменения стоимости выгод и затрат в течение определенного фиксированного периода времени. В зависимости от длительности проекта или предложения учитывается как краткосрочная, так и долгосрочная перспектива.

Подход "стоимостной выгоды" позволяет бизнесу принимать взвешенные решения, учитывая, как прямые финансовые результаты, так и их косвенное влияние на бизнес-процессы и конкурентоспособность компании. Анализируя все выгоды и затраты, бизнес может определить, насколько оправдано вложение средств в конкретный проект или деловое предложение о сотрудничестве.

Кроме того, подход "стоимостной выгоды" помогает бизнесу определить ключевые факторы успеха проекта. Анализируя факторы, которые могут повлиять на эффективность инвестиций, компания может разрабатывать стратегии минимизации рисков и максимизации выгод.

### **3) Матрица Ансоффа**

Матрица Ансоффа строится на основе двух основных факторов: рынков и продукции. Горизонтальная ось представляет собой разделение рынков на уже существующие и новые, а вертикальная ось разделяет продукцию на уже существующую и новую. Таким образом, матрица имеет четыре квадранта, каждый из которых представляет собой конкретную стратегию роста [12].

*Первый квадрант* матрицы Ансоффа («Развитие рынка») предполагает, что компания расширяет свою деятельность на уже существующих рынках существующими продуктами. Это может быть рост продаж, увеличение доли рынка или привлечение новых сегментов потребителей. Цель состоит в том, чтобы максимально использовать имеющиеся ресурсы и достичь максимального потенциала на существующих рынках.

*Второй квадрант* («Развитие продукции») предполагает разработку и внедрение новых продуктов на уже существующих рынках. Это может быть расширение ассортимента, модернизация или улучшение существующих продуктов, или создание совершенно новых товаров. Целью здесь является удовлетворение меняющихся потребностей и ожиданий клиентов, а также укрепление позиций компании на рынке.

*Третий квадрант* («Развитие маркета») предполагает, что компания проникает на новые рынки с уже существующими продуктами. Это может быть освоение новых географических регионов, новых сегментов рынка или новых отраслей бизнеса. Главная цель здесь состоит в том, чтобы разнообразить свою деятельность и расширить границы своего бизнеса.

*Четвертый квадрант* («Диверсификация») предполагает проникновение на новые рынки с новыми продуктами. Это может быть запуск совершенно нового

бизнеса или приобретение другой компании для расширения своего портфеля. Целью здесь является создание новых источников доходов и диверсификация рисков.

Матрица Ансоффа помогает компаниям выбирать наиболее подходящую стратегию роста в зависимости от своих целей, ресурсов и внешних условий.

#### **4) Системный подход к стратегическому менеджменту**

Системный подход представляет собой философию управления, основанную на принципах и методах системного анализа. Согласно этому подходу, организация рассматривается как сложная система, состоящая из взаимосвязанных и взаимозависимых элементов. Такой подход позволяет более глубоко понять взаимодействие между различными аспектами организации и принять целостные решения [13].

Одним из ключевых аспектов системного подхода является взаимосвязь стратегического менеджмента с другими функциями управления, такими как маркетинг, производство, финансы и т. д.

В рамках системного подхода к стратегическому менеджменту, основными элементами являются стратегический анализ, стратегическое планирование, реализация стратегии и контроль результатов. Стратегический анализ включает в себя изучение внешней среды и внутренних ресурсов организации, что позволяет выявить угрозы и возможности, а также преимущества и слабости.

Системный подход к стратегическому менеджменту предоставляет организации множество преимуществ. Он позволяет оценить сложность взаимосвязей между различными аспектами организации и принять комплексные решения, учитывая все факторы. Такой подход способствует выработке более эффективных и долгосрочных стратегий развития, а также повышает гибкость и устойчивость организации к изменениям во внешней среде.

#### **5) Процессный подход в управлении доходностью бизнеса**

Процессный подход в управлении доходностью бизнеса представляет собой системный подход к планированию, анализу и контролю доходов, который основан

на принципе последовательного выполнения ряда этапов [14, 15]. Основной задачей данного подхода является достижение и поддержание стабильной и устойчивой прибыльности предприятия.

Основные этапы процессного подхода в управлении доходностью бизнеса включают:

1. *Установление целей и планирование.* На данном этапе определяются ключевые цели и задачи, которые должны быть достигнуты. Создаются планы и модели, которые помогут реализовать стратегию по увеличению доходности.

2. *Анализ текущего положения и выявление проблемных моментов.* С помощью анализа финансовых показателей и ключевых метрик производится оценка текущей ситуации и выявление слабых мест, которые могут негативно сказываться на доходности бизнеса.

3. *Разработка и внедрение мероприятий по улучшению доходности.* На этом этапе составляются планы, предусматривающие внедрение ряда мероприятий и стратегий, которые помогут увеличить доходность предприятия. Это может включать улучшение процессов, снижение издержек, оптимизацию ресурсного использования и другие подходы.

4. *Контроль и мониторинг.* Одним из ключевых преимуществ процессного подхода в управлении доходностью бизнеса является возможность постоянного контроля и мониторинга доходов и затрат. С помощью системы отслеживания и анализа можно своевременно выявлять отклонения и корректировать текущие мероприятия.

Применение процессного подхода в управлении доходностью бизнеса позволяет компаниям достичь не только краткосрочного улучшения финансовых результатов, но и создать основу для стабильного и долгосрочного роста.

### **Заключение**

Поиск эффективных подходов к разработке, доводке и реализации стратегии повышения доходности бизнеса является неотъемлемой частью успешного управления компанией. В ходе исследования было выявлено, что наиболее

эффективным для использования на практике является комплексный подход, объединяющий ряд подходов. Первый подход - это анализ финансовой и экономической составляющей компании, включающий в себя изучение текущих финансовых результатов, выявление факторов, влияющих на доходность, а также прогнозирование будущих изменений.

Второй подход - разработка стратегического плана, включающего в себя определение целей и задач компании, выработку стратегических приоритетов и планов действий. Третий подход связан с доведением стратегии до исполнения, включает разработку конкретных программ и проектов, определение ресурсов, необходимых для их реализации, и установление механизмов контроля и оценки результатов. Использование анализа финансовой составляющей, разработки стратегического плана и доведение его до реализации позволяет организации создать сбалансированную стратегию управления и добиться устойчивого повышения доходности. Решающую роль в достижении успеха играет эффективное управление процессом, координация сотрудников и привлечение соответствующих экспертов.

#### **Список источников**

1. Андрианова И.Д. Виды стратегий при стратегическом планировании и управлении / И.Д. Андрианова // Аспирант. - 2019. - № 4 (46). - С.15-18.
2. Арбатская, Е.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е.А. Арбатская // Известия ИГЭА. – 2021. – № 1 (81). – С. 118-121.
3. Баринов В.А., Синельников А.В. Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. - 2020. - №6, с. 23-26.
4. Гусарова О.М. Моделирование результатов бизнеса в менеджменте организации//Перспективы развития науки и образования. - Тамбов: Бизнес Наука-Общество, 2019. -С. 42-43.
5. Запорожцев А. В. Системный подход к управлению доходами организации. – Текст: непосредственный // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 7. – С. 30-34.

6. Зубкова, А.Г. Стратегический менеджмент: учебник / А.Г. Зубкова. - М.: Academia, 2018. - 576 с.
7. Иншаков П.В. Разработка стратегии предприятия на основе выделения ключевых факторов успеха / П.В. Иншаков, Р.Г. Ян, А.Р. Денисенко // Актуальные научные исследования в современном мире. 2020. - №6-3 (62). - С.116-119.
8. Колчева Е. С. Управление прибылью и рентабельностью на предприятии. – Текст: непосредственный // Экономика и социум. – 2018. – № 1 (44). – С. 428-430.
9. Кохно Н.О. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий // Новая наука: финансово-экономические основы. - 2017. - № 2. - С. 102-104.
10. Куанышбаев, Р. М. Как управлять конкурентоспособностью предприятия в кризисных экономических условиях / Р. М. Куанышбаев // Наука-2017.–№ 3.–С. 25–38.
11. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
12. Павлюкова А.В. Разработка стратегии развития как инструмент повышения эффективности деятельности компании / А.В. Павлюкова // Заметки ученого. - 2021. - № 5-1. - С.546-550.
13. Попов С.А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для вузов / С.А. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2021. - 481 с.
14. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.
15. Шиндина К.В. Теоретические основы разработки конкурентных стратегий предприятий / К.В. Шиндина // Оригинальные исследования. 2020. -Т.10. - №9. - С.15-19.

### References

1. Andrianova I.D. Types of strategies in strategic planning and management / I.D. Andrianova // Postgraduate student. - 2019. - No. 4 (46). - P.15-18.

2. Arbatskaya, E.A. Approaches to assessing the competitiveness of an enterprise / E.A. Arbatskaya // News of IGEA. – 2021. – No. 1 (81). – pp. 118-121.
3. Barinov V.A., Sinelnikov A.V. Development of an organization in a competitive environment // Management in Russia and abroad. - 2020. - No. 6, p. 23-26.
4. Gusarova O.M. Modeling business results in organizational management//Prospects for the development of science and education. - Tambov: Business Science-Society, 2019. -P. 42-43.
5. Zaporozhtsev A.V. Systematic approach to managing the income of an organization. – Text: direct // Fundamental research. – 2017. – No. 7. – P. 30-34.
6. Zubkova, A.G. Strategic management: textbook / A.G. Zubkova. - M.: Academia, 2018. - 576 p.
7. Inshakov P.V. Development of an enterprise strategy based on identifying key success factors / P.V. Inshakov, R.G. Yang, A.R. Denisenko // Current scientific research in the modern world. 2020. - No. 6-3 (62). - P.116-119.
8. Kolcheva E. S. Managing profit and profitability at an enterprise. – Text: direct // Economy and society. – 2018. – No. 1 (44). – pp. 428-430.
9. Kokhno N.O. Methodology for assessing the competitiveness of commercial enterprises // New science: financial and economic foundations. - 2017. - No. 2. - P. 102-104.
10. Kuanyshbaev, R. M. How to manage the competitiveness of an enterprise in crisis economic conditions / R. M. Kuanyshbaev // Science-2017.–No. 3.–P. 25–38.
11. Malyuk, V.I. Strategic management. organization of strategic development: Textbook and workshop for undergraduate and graduate students / V.I. Malyuk. - Lyubertsy: Yurayt, 2016. - 361 p.
12. Pavlyukova A.V. Development of a development strategy as a tool for increasing the efficiency of a company / A.V. Pavlyukova // Notes of a scientist. - 2021. - No. 5-1. - P.546-550.
13. Popov S.A. Strategic management: current course: textbook for universities / S.A. Popov. – 2nd ed., revised. and additional – M.: Yurayt Publishing House, 2021. - 481 p.

14. Fomichev, A.N. Strategic management: Textbook for universities / A.N. Fomichev. - М.: Dashkov and K, 2016. - 468 p.
15. Shindina K.V. Theoretical foundations for the development of competitive strategies of enterprises / K.V. Shindina // Original research. 2020. -Т.10. - No. 9. - P.15-19.

© Панфилова Е.Е., 2024. *Московский экономический журнал, 2024, № 2.*