

Отже, стратегія позиціонування українських продуктів в міжнародному економічному середовищі є невід'ємною частиною маркетингового управління, яка потребує об'єктивних формалізованих оцінок чинників інтернаціоналізованого ринку та розроблення національної системи маркетингової підтримки міжнародної діяльності економічних суб'єктів на всіх рівнях.

1. *Маркетинг: Підручник / В.Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін: Ред.-упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько. – К.: Навчально-методичний центр “Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні”, 2005. – 422 с.* 2. *Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость: Пер. с англ. / перевод Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 256 с.* 3. *Основы маркетинга 2-е изд., европ. // Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. К.: Вильямс, 2006. – 944 с.* 4. *Амблер Т. Гибкие технологии: экстремальное программирование и унифицированный процесс разработки. ФИС, 2003. – 248 с.* 5. *Огилви Д. Откровения рекламного агента. – М.: Финстатинформ, 1994. – 108 с.* 6. *Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ. – 245 с.* 7. *Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов.– М.: ИНФРА-М, 1999.–804 с.* 8. *Багиев Г.Л., Мусеева Н.К., Никифорова С.В. Международный маркетинг. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.* 9. *Czinkota, M.R., Ronkainen, L.A. Global Marketing. The Dryden Press, USA, 1998.* 10. *Рекламный блок ООО Агрофирма “Золота балка”. Эксперт. Украинский деловой журнал. – №9 (60). – 6-12 марта. – 2006. – С. 19.* 11. *Рекламный блок ТМ “Nemiroff”. – Сегодня. – 18 октября 2006. – С. 15.* 12. *Батра Р., Майерс Дж., Аакер Д.А. Рекламный менеджмент: Пер. с англ. – 5-е изд. –М.; СПб.; К.: Издательский дом “Вильямс”, 2001. – 784 с.* 13. *Кириякова А. Выжать все соки из брендов. Эксперт. Украинский деловой журнал. – 2006. – №39 (88). – С. 34-37.* 14. *Холенсен С. Глобальный маркетинг / Пер. с англ. Е. Носовой, К.Юрашкевича. – Мн.:Новое знание, 2004. – 832 с.*

УДК 338.512

В.В. Козик, А.Р. Стояновський

Національний університет “Львівська політехніка”

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ВСТАНОВЛЕННЯ ПРИЧИН ВІДХИЛЕННЯ ВИТРАТ РЕСУРСІВ ВІД ЇХНЬОГО НОРМАТИВНОГО РІВНЯ

© Козик В.В., Стояновський А.Р., 2007

Розглянуто питання підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом мінімізації впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на витрачання його ресурсів. Розглядаються питання встановлення оптимально допустимих меж відхилення фактичних показників витрат ресурсів від нормативних та виявлення характеру впливу цих чинників на показники діяльності підприємства. Наведено також алгоритм ідентифікації та групування чинників відповідно до характеру їхнього впливу на підприємство та сформовано можливі напрямки використання цієї інформації менеджерами різних рівнів управління.

The article dedicates to the questions of rise of enterprise activity efficiency by minimization of influence of factors on process of expense of its resources. The questions of establishment of optimum-possible scopes of rejection of actual indexes of charges of resources from normative consider In work and exposure of nature of influence of factors on the enterprise activity indexes. Also the algorithm of authentication and groupment of factors in accordance from nature of their affect an enterprise taxes, and also form possible directions of use of this information by managers of different levels of management, in article.

**Постановка проблеми.** Під час виробничо-господарської діяльності на підприємствах виникають ситуації, при яких не виконуються нормативні показники витрат ресурсів. Як наслідок – зростає собівартість продукції, приріст якої за інших незмінних умов негативно впливає на

фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Стають зрозумілими потреби в ідентифікації та аналізі причин відхилень фактичних показників витрат ресурсів від нормативних, а також в пошуку можливості їхнього уникнення. Останній напрямок дослідження слід розглядати як спосіб підвищення ефективності діяльності підприємств загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останній час у науковій літературі подано достатньо велику кількість публікацій, в яких значна увага присвячувалась питанням управління витратами через мінімізацію впливу різноманітних чинників на виробничо-господарську діяльність підприємства загалом та на стадії її виконання зокрема. Серед вітчизняних та зарубіжних науковців значну увагу в своїх працях приділяють цим проблемам, зокрема Д. Хан, С. Котляров, Ф. Гунтер, С. Петренко, Л.В. Нападовська, К. Друрі, О.М. Данилюк, В.Д. Палій, Л.І. Сухарева, В.Р. Лелій, В.М. Панасик, Партин Г.О. і інші. Проте питанням формування джерел інформації, необхідної для ідентифікації чинників, встановлення характеру їхнього впливу та визначення допустимих меж їхнього прояву щодо перевитрат чи економії ресурсів не приділялося достатньо уваги.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою цієї роботи є встановлення причин відхилення фактичних показників витрат ресурсів від нормативних, аналіз і формування рівнів цих відхилень, а також розподіл чинників за характером їхнього впливу на результати діяльності підприємства та вибір критеріїв для їхньої подальшої класифікації і ранжування.

**Виклад основного матеріалу.** На виробничо-господарську діяльність підприємства загалом або на окремо взятий показник можуть впливати різноманітні чинники, які поділяють на чинники зовнішньої та внутрішньої дії [1]. Розглядаючи показники витрат ресурсів та порівнюючи їхні фактичні значення з нормативними (плановими), можна спостерігати відхилення, які переважно і виникають в результаті дії вищезгаданих чинників. Результатом їхнього прояву є два варіанти розвитку ситуації – невиконання або виконання встановлених норм витрат ресурсів (рис. 1).

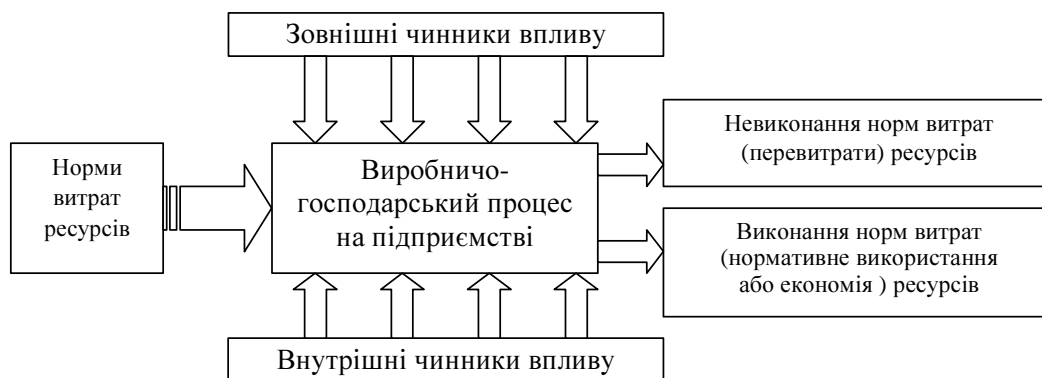


Рис. 1. Схема впливу чинників на використання ресурсів

Перевитрати ресурсів, розміри яких обмежені – це негативний аспект прояву чинників, оскільки насамперед зростатиме собівартість продукції, і як наслідок – знижується рівень прибутку від реалізації продукції. Винятком є ситуація, за якої перевитрати ресурсів призводять до покращання якісних характеристик продукції, а в остаточному результаті – до підвищення її конкурентоспроможності та прибутковості. У такому разі необхідні додаткові дослідження для ідентифікації характеру впливу цих чинників.

Економія ресурсів, стосовно нормативних показників їхніх витрат, є позитивним проявом впливу чинників, але лише тоді, коли це не призводить до зниження рівня прибутку від реалізації продукції. Використання ресурсів згідно з встановленими нормативами і за відсутності економії – це ситуація, за якої дія чинників на виробничо-господарський процес є нейтральною або непомітною.

Встановивши характер впливу чинників на виробничого-господарську діяльність підприємства, і як результат – на показники витрат ресурсів, необхідно проаналізувати самі відхилення. Для цього виділимо такі групи відхилень фактичних показників витрат ресурсів від нормативних:

*Допустимі відхилення* – це відхилення фактичних показників витрат ресурсів від нормативних їхніх значень, які є обґрунтованими, і допускаються в результаті прояву (можливо, навіть заздалегідь прогнозованих) зовнішніх та внутрішніх чинників впливу, усунення яких на цей момент є неможливим або економічно не вигідним.

Критичні відхилення – це необґрунтовані відхилення фактичних показників витрат ресурсів від нормативних, що виникли з вини окремих працівників (груп працівників) підприємства або інших осіб за його межами. Причинами цих відхилень є:

- прояв чинників, усунення або мінімізація впливу яких були можливими;
- виникнення форс-мажорних обставин з вини певних працівників через необґрунтовані причини всередині підприємства;
- виникнення форс-мажорних обставин з вини певних осіб через необґрунтовані причини ззовні підприємства;
- інші причини.

Верхньою (критичною) межею цієї сукупності відхилень є значення, за якого показник витрат ресурсів, необхідних на виконання конкретної операції/функції, збігається з ефектом (корисністю) від неї. У межах ефекту (корисності) від виконання операцій/функцій необхідно розглядати створені для кінцевих споживачів матеріальні і нематеріальні цінності, а також передумови для їхнього формування в наступних стадіях виробництва – ланцюг цінностей Портера. На думку Портера, допустимим є збільшення витрат в одній із ланок ланцюга, якщо це приводить до підвищення результативності в інших ланках, і, як наслідок, – до росту загальної результативності процесу [3].

Недопустимі відхилення – це неприйнятні для підприємства відхилення фактичних показників витрат ресурсів від нормативних, що виникли з вини певних осіб (під проявом різних чинників) як всередині підприємства, так і за його межами, і в остаточному результаті призвели до негативного ефекту від виконання операцій/функцій, на які *були витрачені ці ресурси*.

Як вже було згадано, причинами невиконання чи перевиконання нормативних (планових) завдань є прямий та опосередкований вплив різноманітних чинників на виробничо-господарський процес підприємства. Виявити і спрогнозувати дію абсолютно всіх надзвичайно важко, і не завжди потрібно, тому основне завдання полягає в тому, щоб виділити із сукупності чинників лише найважливіші – прояв і дія яких є найвагомішими. Для цього необхідно проаналізувати опосередкований вплив чинників на показники ефективності діяльності підприємства, серед яких ми вибрали як найвагоміший – показник прибутку від операційної діяльності.

На рис. 2 нами запропоновано алгоритм, який дає змогу визначити і проаналізувати чинники впливу на дотримання норм витрат ресурсів та розподілити їх щодо впливу на кінцевий результат діяльності – прибуток від операційної діяльності.

Для того, щоб цей алгоритм справджувався, накладаємо такі умови:

- попит на продукцію є еластичним;
- споживачі миттєво реагують на зміну якісних характеристик продукції;
- зміна ціни відбувається лише під дією зміни якісних характеристик продукції, які, своєю чергою, впливають на зміну її споживчих цінностей та конкурентних переваг загалом;
- зміна якості відбувається лише під дією зміни розмірів витрат ресурсів на виготовлення продукції;
- зміну попиту викликають лише зміни якості, а відповідно і ціни продукції.

Застосування алгоритму, поданого на рис. 2, дає змогу встановити і згрупувати чинники за характером їхнього впливу на розмір прибутку, виділивши такі групи чинників: нейтральної, позитивної та негативної дії. Інформація про обставини виникнення, перелік чинників, що входять до кожної з вищевказаних груп, накопичується у відповідних інформаційних блоках. Суть останніх полягає в тому, що у кожному з блоків накопичується інформація щодо чинників впливу на окремі показники товару (якість, витрати ресурсів, ціна, прибуток тощо). Дія чинників може проявлятися у впливі як на окремо взяті показники, так і на групи показників. Як приклад, порівняємо інформаційні блоки 1 та 4. У блоці №1 узагальнюється інформація щодо чинників, прояв (дія) яких

привів лише до економії ресурсів (зниження собівартості) і як наслідок – до зростання прибутку. А в блоці №4 формується інформація стосовно чинників, які вплинули не тільки на зміну показників витрат (економію) ресурсів, а і на зміну якісних характеристик продукції, причому ці зміни загалом вплинули позитивно на розмір прибутку. Отже, і 1-й, і 4-й інформаційні блоки – це сукупності чинників позитивної дії на результати виробничо-господарської діяльності підприємства, проте їхній прояв стосовно кількості об'єктів, на які вони впливають, – різний.

Наявність впливу і відсутність зміни показника під дією чинника означає, що вплив останнього неістотний, і не приводить до позитивних чи негативних змін. Проте під час розгляду логічного блока “зміна розміру прибутку” (рис. 2) і як результат – відсутність зміни, постає запитання, чи відсутність зміни означає, що зміна якості продукції взагалі ні на що не вплинула, чи цей вплив залишився непомітним (поза увагою алгоритму). Відповідь на це питання можна знайти з розрахунку прибутку, що підлягає оподаткуванню [4]:

$$P_{оп} = ВД_c - ВВ - А \quad (1)$$

де  $P_{оп}$  – прибуток до оподаткування;  $ВД_c$  – скорегований валовий дохід;  $ВВ$  – валові витрати;  $А$  – амортизаційні відрахування.

Приймаємо, що  $А=const$ , а  $P_{оп}=const$  за умовою аналізу. Звідси робимо висновок, що показник валового доходу спадатиме, оскільки значення валових витрат також знижуватиметься за рахунок економії ресурсів. Однією з причин зміни скорегованого валового доходу є зміна якості продукції, і як наслідок, можуть знижуватись або ціна продукції, або обсяги її реалізації (рівень попиту).

Використання цього алгоритму для підприємства забезпечить менеджерів різних рівнів управління необхідною інформацією щодо об'єктів формування витрат, а також причин зміни показників витрат на цих об'єктах. Управлінцям з питань ефективного використання обмежених ресурсів підприємства, котрі в своїй роботі будуть використовувати цей алгоритм, необхідно дати, передовсім, відповіді на такі питання:

1. Як часто потрібно уточнювати показники впливу чинників на нормативні значення витрат?
2. Як часто необхідно переглядати базу чинників впливу?

Відповіді на ці питання треба формувати, здійснивши групування чинників за показником їхньої вагомості, а саме:

- чинники з високими показниками вагомості для підприємства – це чинники з високим ступенем впливу на нормативне значення витрат, високою ймовірністю виникнення або можливістю усунення;
- чинники з середніми показниками вагомості для підприємства – це чинники з оптимальним ступенем впливу на нормативне значення витрат та невисокою ймовірністю виникнення або можливістю усунення;
- чинники з низькими показниками вагомості для підприємства – це чинники з порівняно незначним ступенем впливу на нормативне значення витрат та низькою ймовірністю виникнення або можливістю усунення.

З такого аналізу можна зробити висновки, що ми розглядаємо три критерії оцінки чинників впливу – це ступінь впливу, ймовірність виникнення та можливість усунення. Як підсумок визначаємо показник вагомості з погляду необхідності для прийняття управлінських рішень, а також встановлюємо межу вагомості, розподіливши її попередньо на рівні, за якими менеджери вищої та середньої ланок управління зможуть формувати доцільність прийняття раціональних управлінських рішень.

Використовуючи поданий вище алгоритм, можна встановити характер впливу чинників, але цього часто буває недостатньо. Необхідно встановити вагомість кожного з чинників та виконати їхнє ранжування, яке передбачає формування послідовності чинників у міру зниження їхнього показника вагомості.

Маючи таку інформацію, менеджери різних рівнів управління зможуть ефективно приймати рішення, спрямовані на підвищення ефективності господарювання підприємства, зокрема на використання його ресурсів.

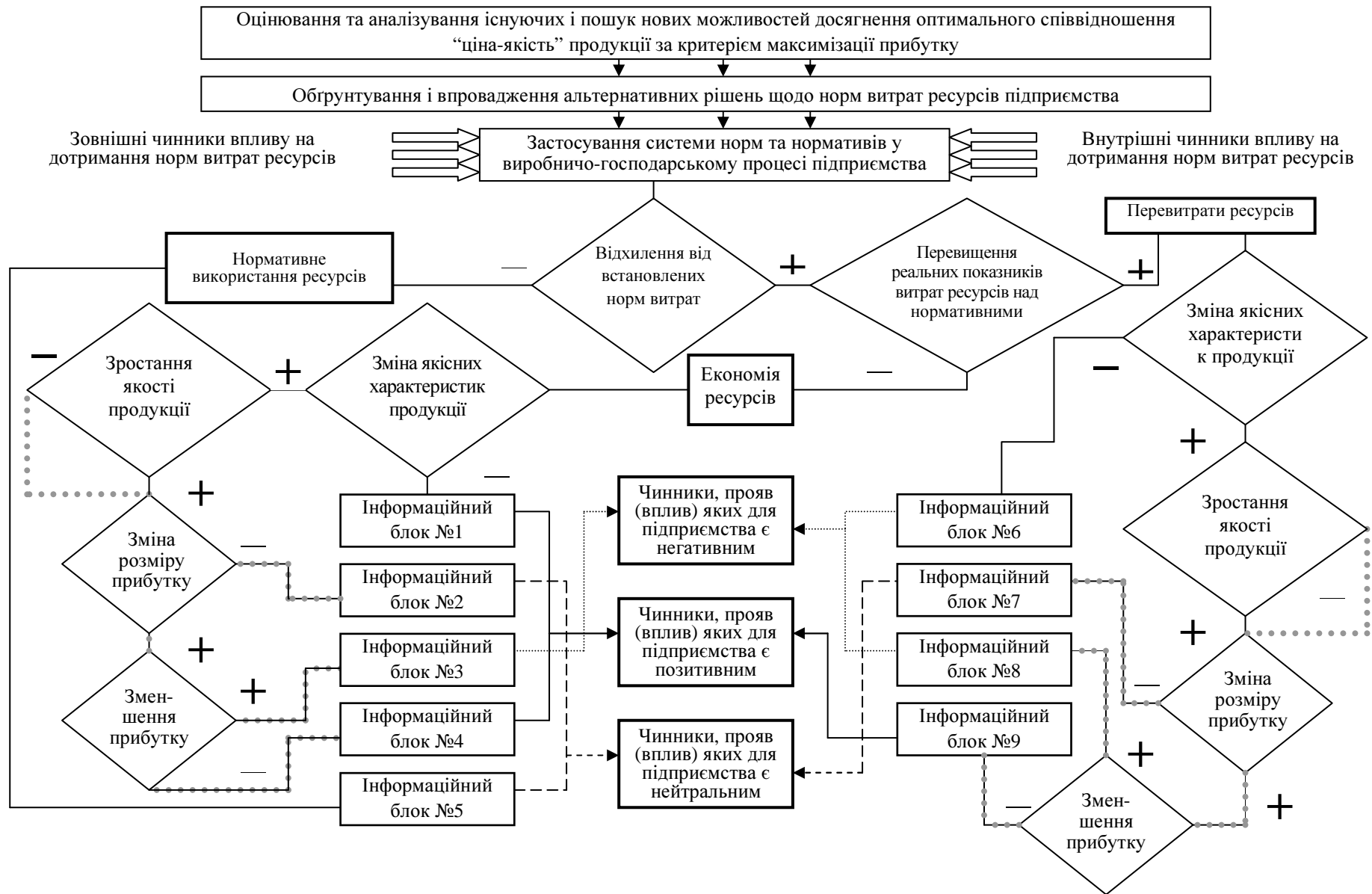


Рис. 2. Алгоритм виявлення і групування чинників за характером їхнього впливу на виробничо-господарський процес підприємства

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Враховуючи, що економічні явища та процеси зумовлені причинно-наслідковим зв'язком – розкриття і вивчення причин і наслідків їхнього прояву є необхідною умовою під час формування інформації для прийняття та обґрунтування управлінських рішень. Саме застосування на підприємстві поданого в статті алгоритму дасть змогу менеджерам різних рівнів управління накопичувати інформацію щодо виявлення причин відхилення фактичних показників ресурсів від нормативного їхнього рівня, і на її основі приймати адекватні управлінські рішення, спрямовані на раціоналізацію управління витратами ресурсів підприємства.

Подальшими розробками за цим напрямком наукових досліджень, на нашу думку, мали б стати напрацювання щодо формування сукупності чинників, використовуючи поданий в статті алгоритм, з метою їхньої класифікації та ранжування за показником вагомості кожного з чинників. На підставі сформованих ранжирів можна буде здійснити моделювання впливу чинників на виробничо-господарську діяльність підприємства для подальшого корегування для потреб управління витратами.

1. Фандель Гунтер, *Теорія виробництва і витрат/ Пер. з нім. під керівництвом і наук. ред. М.Г. Грецака.* – К.: Таксон, 2000р. – 520 с. 2. В.М. Панасик, *Витрати виробництва: управлінський аспект.* – Тернопіль: Астон, 2005 р. – 288 с. 3. Porter M. *Competitive Advantage: Coreating and Sustaining Superior Performance, The FreePress.* – 1985. 4. “Про оподаткування прибутку підприємств” – Закон України від 22.05.1997 р. № 283-ВР (з усіма змінами та доповненнями). 5. Партин Г.О. *Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства // Фінанси України.* – 2004. – №11. – С. 124–133.

УДК 658.8

Н.С. Косар, В.В. Понтус, Ю.В. Огерчук  
Національний університет “Львівська політехніка”

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРИТЯГУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

© Косар Н.С., Понтус В.В., Огерчук Ю.В., 2007

**Проаналізована ефективність традиційних засобів реклами в умовах посилення конкуренції, розглянуто сучасні альтернативні підходи у сфері реклами, які базуються на використанні концепції “маркетингу вражень” і “маркетингу за дозволом”, в основі яких лежать емоційні мотиви. Визначені особливості їхнього впровадження у практику діяльності підприємств у розвинутих країнах світу, на території України та близького зарубіжжя.**

**The efficiency of traditional ways of advertising in conditions of amplification of a competition is analysed, the modern alternative approaches in sphere of advertising are considered which are based on use of the concept «of impressions marketing» and «of marketing behind the sanction» in the chapter of which corner the emotional motives lay. The features of their introduction in practice of activity of the enterprises in the advanced countries of the world, in territory of Ukraine and near foreign countries are certain.**

**Постановка проблеми.** В умовах посилення конкуренції на товарних ринках успішна діяльність підприємства неможлива без належного забезпечення споживачів інформацією про фірму та її товари. Цю функцію на підприємстві виконує система маркетингових комунікацій, основними складовими якої є реклама, "паблік рілейшнз", персональний продаж та стимулювання збуту. Від таких заходів фірма завжди очікує позитивного ефекту: зростання обсягів продажу, підвищення іміджу, впізнаваності товарів фірми тощо. Ефективність комунікаційних заходів на