

## ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАТИВНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

© Полянська А.С., Станьковська І.М., 2006

Розглянуто теоретичні аспекти проведення контролю збутової діяльності підприємства. Особливий наголос зроблено на застосуванні стратегічного та оперативного аналізу для проведення контролю, що дає змогу оптимізувати цей процес та досягти заданих цілей організації.

**The article outlines theoretical aspects of a company's selling activity control. The main emphasis lies on using strategic and operative analysis for making control which allows to optimize this process and to reach certain purposes of the organization.**

**Постановка проблеми.** Активне та динамічне середовище, в якому працюють сьогодні вітчизняні підприємства, вимагає постійного контролю за результатами діяльності. Контроль забезпечує можливість постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, дає змогу оперативно оцінювати можливі відхилення, планувати заходи щодо поліпшення результатів роботи. Контроль є однією із функцій управління, яку використовують у різних сферах господарської діяльності, зокрема, у збуті.

Підвищення ролі збутової діяльності на вітчизняних підприємствах на сучасному етапі зумовлено:

- Необхідністю збуту. Для забезпечення безперервного відтворення господарської діяльності вироблену продукцію чи послуги необхідно продати.
- Боротьбою за споживача. У конкурентному середовищі споживачі самостійно вибирають постачальника, керуючись мотивом найбільшої вигоди.
- Підвищенням рівня конкурентоспроможності за рахунок післяпродажного сервісу.
- Пристосуванням організаційної структури підприємства до ринкових вимог.
- Вдосконаленням виробничої діяльності. Збут є індикатором ефективності функціонування виробничої системи підприємства.

Отже, постійна увага до збутової діяльності вимагає перевірки умов та результатів її здійснення для забезпечення підприємству належного рівня продажу продукції, утримання або її збільшення частки ринку, заохочення потенційних споживачів до купівлі продукції. Це можливо за рахунок застосування методик стратегічного та оперативного аналізу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий інтерес до проблеми стратегічного аналізу у системі менеджменту підприємства змушує звернутися до аналізу нагромадженого теоретичного матеріалу. Серед зарубіжних економістів, які зробили великий внесок у розробку наукових основ стратегічного напрямку в сучасній теорії аналізу діяльності підприємств, варто виділити І. Ансоффа, Р. Блека, К. Боумена, П. Друкера, Б. Карлоффа, У. Кінга, Д. Кліланда, Ф. Котлера, Ж.Ж. Ламбена та ін.

Зокрема, І. Ансофф пов'язує стратегічні рішення із пошуком напрямків розвитку підприємства. Ціллю оперативних рішень є збільшення ефективності використання ресурсів для максимізації прибутку від поточних операцій. Для оцінки можливостей підприємства він пропонує портфельний аналіз [1, с.219].

Б.Карлофф виділяє п'ять елементів, необхідних для ефективного стратегічного управління: вміння моделювати ситуацію, здатність виявляти необхідні зміни, здатність розробляти стратегію

змін, здатність використовувати у процесі змін надійні методи і здатність втілювати стратегію у життя [4, с.144].

Отже, необхідність своєчасного і гнучкого реагування на вимоги зовнішнього середовища вимагає застосування сучасних методик стратегічного і оперативного аналізу. Збутова діяльність як індикатор потреб у першу чергу визначає актуальність послідовного застосування виділених Б. Карлоффом етапів стратегічного управління. Зокрема, контрольна функція дозволяє виявляти необхідні зміни та вишукувати інструменти їх належного корегування.

**Формулювання цілей статті.** У сучасних умовах контроль збутової діяльності підприємства не має системного характеру. У більшості випадків контрольна функція реалізується, коли виникають певні відхилення у процесі збуту продукції. Наприклад, аналіз факторів, що вплинули на негативні відхилення у збуті, стає актуальним, коли підприємство отримує рекламації чи на нього накладаються штрафні санкції, або ж у випадку порушення термінів постачання. Тому виникає необхідність забезпечення системного контролю збутової діяльності на основі послідовного застосування методик стратегічного та оперативного аналізу для оцінки збутової діяльності у розрізі різних часових періодів та планування заходів щодо поліпшення даного напрямку роботи підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Функція контролю у збутовій діяльності підприємства повинна забезпечувати постійний моніторинг середовища, в якому здійснюється збутова діяльність, для того, щоб вчасно застосовувати потрібні корегуючі дії у випадку відхилень фактичних показників від планових, а також передбачення і прогнозування змін з метою своєчасного впливу чи уникнення можливих відхилень.

На рисунку зображено приклад моделі контролю збутової діяльності. Вихідним моментом цієї моделі є вивчення факторів, що впливають на певну сферу діяльності. Дослідити питання можна за допомогою сучасних методів стратегічного аналізу, які зображено на рисунку.

Одним з інструментів дослідження середовища підприємства є SWOT -аналіз. З англійської SWOT - аналіз трактують за першими буквами абрєвіатури - S- (strength)- сила, W-(weakness)- слабкість, O-(opportunities) – можливості (шанси), T -(threats) – загроза. Використанням аналізу можна визначити стан, в якому перебуває підприємство та, зокрема, збутова діяльність, і розробити рекомендації щодо його покращання.

Оскільки в сучасних умовах вплив зовнішнього середовища набуває все більшого значення у різних сферах діяльності підприємств, для їх дослідження доцільним є застосування PEST- аналізу [6, с.325]. Цей аналіз є комплексним інструментом оцінки зовнішніх впливів макроекономічних факторів на суб'єкти господарювання у країнах з перехідною економікою, де на першому місці фактори політики і економіки. У процесі аналізу можна визначити, які зовнішні фактори суттєво впливають на діяльність підприємств, зокрема, збутову, які з них є найбільш впливовими у поточний період його діяльності і якими можуть бути прояви цього впливу, а також які з них у найближчій перспективі стануть найсуттєвішими.

ABC- аналіз – це метод, що дає змогу розподілити сукупність об'єктів (продуктів, клієнтів, постачальників) відповідно до обраних критеріїв (прибуток, товарообіг, витрати) на три групи А,В,С з метою концентрації ресурсів на критичній меншості, залишаючи поза увагою тривіальну більшість. За допомогою цієї класифікації можна визначити товари, які користуються найбільшим, середнім та незначним попитом.

GAP-аналіз – аналіз стратегічного розвитку, що дає змогу встановити відхилення між очікуваними і реальними показниками діяльності підприємства та показує можливості тактичних напрямків збутової діяльності.

Портфоліо – аналіз (портфельний аналіз) – дає змогу визначити шанси та ризики стратегічних бізнес-одиниць, які входять до складу фірми і стратегії розвитку кожної з них. Дає змогу визначити асортиментні позиції, які користуються найбільшим попитом.

Отже, за розглянутими методиками стратегічного аналізу можна з'ясувати, які фактори найбільше впливають на збутову діяльність підприємства. Для визначення результатів цього впливу потрібно оцінити збутову діяльність.

Оскільки оцінка збутової діяльності є багатоаспектним питанням, зупинимось на оцінці результатів збутової діяльності. Оцінити отримані результати збутової діяльності можна за інтегральним результатом усіх робіт і послуг, пов'язаних із організацією, управлінням і регулюванням продажем продукції.

Економічний зміст інтегрального результату збутової діяльності – це збільшення обсягів продажу за максимізації прибутку підприємства, який відображається у формулі 1:

$$\sum_i^n P_i \cdot r_i = \max, \quad (1)$$

$P_i$  – обсяг продажу  $i$ -го товару;  $r_i$  – рентабельність продажу  $i$ -го товару;  $n$  – товарна номенклатура.

Інтегральний результат збутової діяльності складається із результатів від продажу продукції та результатів від надання послуг, що супроводжують збутову діяльність. Ефективність збутової діяльності якраз і залежить від максимального використання і поєднання обох складових.

Проміжний результат збутової діяльності можна подати через:

1) фізичний обсяг продаж:

$$Q_{pi} = \sum_l^k Q_{pil}, \quad (2)$$

$Q_{pi}$  – фізичний обсяг продажу  $i$ -го товару;  $Q_{pil}$  – обсяг продажу  $i$ -го товару  $l$ -му споживачеві;  $l$  – кількість споживачів  $i$ -го товару.

2) обсяг доходів від продажу:

$$P = \sum_i^n P_{il}, \quad (3)$$

$P_{il}$  – доходи від продажу  $i$ -го товару  $l$ -му споживачеві.

3) обсяг послуг, наданих споживачам:

$$Q_{noc} = \sum_i^n \sum_l^k Q_{nocil} \cdot \Pi_{nocil}, \quad (4)$$

$Q_{noc}$  – обсяг послуг, наданих споживачам;  $Q_{nocil}$  – обсяг послуг  $i$ -го виду, наданих  $l$ -му споживачеві;  $\Pi_{nocil}$  – ціна  $i$ -го виду послуг;  $n$  – номенклатура послуг;  $k$  – кількість споживачів послуг.

Для розрахунку оптимальних результатів збутової діяльності можна скористатись формулами 5–6.

Формула 5 – це розрахунок оптимального фізичного обсягу продукції на основі даних про кількість та ціну.

$$\sum_j^m \sum_i^n x_{ij} \cdot p_{ij} \rightarrow \max, \quad (5)$$

$x_{ij}$  – цільність  $i$ -ї продукції, реалізованої у  $j$ -місяці;  $p_{ij}$  – ціна  $i$ -ї продукції, реалізованої у  $j$ -місяці;  $m$  – кількість місяців.

Для розрахунку ціни доцільно скористатись формулою:

$$p_{ij} = c_{ij} + z_{ij} + r_{ij}, \quad (6)$$

де  $c_{ij}$  – собівартість одиниці  $i$ -ї продукції у  $j$ -му періоді;  $z_{ij}$  – вартість збуту  $i$ -ї продукції у  $j$ -му періоді;  $r_{ij}$  – прибуток  $i$ -ї продукції у  $j$ -му періоді.

Витрати, пов'язані із збутовою діяльністю, можна розрахувати за формулою 7.

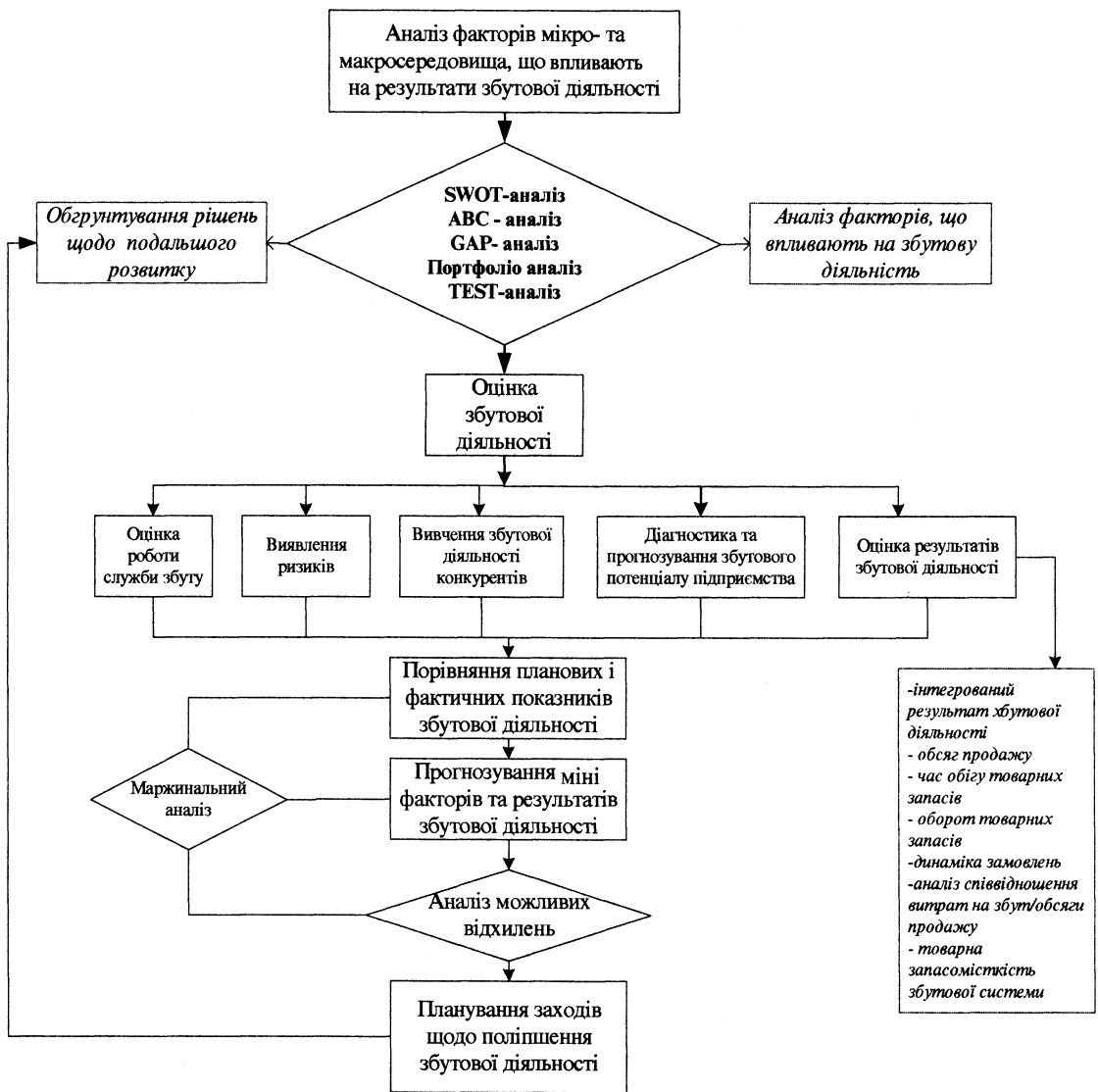
$$\sum_j^m \sum_i^n x_{ij} \cdot z_{ij} \rightarrow \min, \quad (7)$$

$z_{ij}$  – витрати на збут  $i$ -ї продукції, реалізованої у  $j$ -му періоді.

Витрати на збут охоплюють складові, які вказано у формулі 8.

$$z_{ij} = h_{ij} + s_{ij} + t_{ij}, \quad (8)$$

$h_{ij}$  – вартість зберігання  $i$ -ї продукції у  $j$ -му періоді;  $s_{ij}$  – вартість транспортування  $i$ -ї продукції у  $j$ -му періоді;  $t_{ij}$  – вартість рекламної підтримки  $i$ -ї продукції у  $j$ -му періоді.



Модель контролю збутової діяльності підприємства

Для формул 4–5 доцільно ввести обмеження. Обмеження на ціну матиме вигляд:

$$v_{ij} \leq p_{ij} \leq R,$$

де  $v_{ij}$  – змінні витрати  $i$ -ої продукції у  $j$ -му періоді;  $R$  – ринкова ціна.

Обмеження на обсяги збуту матиме вигляд:

$$x_{ij} \geq d_{ij},$$

$$x_{ij} \geq n_{ij},$$

$$x_i \geq N_i,$$

де  $d_{ij}$  – точка беззбиткового рівня продажу  $i$ -ї продукції у  $j$ -му періоді;  $n_{ij}$  – замовлення  $i$ -ї продукції у  $j$ -му періоді;  $N_i$  – річний план збуту  $i$ -ї продукції.

На результати збутової діяльності впливають також такі показники:

- Товарна запасомісткість збутової системи. Мається на увазі потенційний обсяг товарної продукції, що може знаходитись у складському господарстві збутової системи.
- Забезпеченість товарообігу запасами. Цей показник відображає тривалість періоду, на який вистачить товарних запасів до моменту їх повного виснаження.
- Швидкість товарообігу – кількість оборотів товарної продукції протягом визначеного в системі періоду. Для розрахунків використовують формулу:
- Час обігу товарних запасів – це тривалість періоду (у днях, годинах), під час якого товарні запаси знаходяться в збутовій системі. Час обігу товарних запасів є зворотним показником швидкості товарообігу:

- Зростання/зменшення вартості замовлень порівняно із минулим періодом.
- Вартість отриманих замовлень у розрахунку на одного клієнта.

Отже, за допомогою розглянутих формул можна розрахувати, а також оцінити результати збутової діяльності підприємства.

Однак в умовах ринкової нестабільності не завжди фактично заплановані показники відповідають значенню попередньо розрахованих. Тому необхідно порівняти планові і фактичні показники збутової діяльності і проаналізувати можливі відхилення. Порівнювати і прогнозувати результати збутової діяльності можна методом маржинального аналізу.

Маржинальний аналіз – метод мікроекономічного аналізу, який передбачає розподіл загальної суми витрат виробництва і збуту продукції відповідно до їхньої залежності від обсягу продукції на постійні і змінні. Актуальність цього аналізу полягає у тому, що він дає змогу розглянути основні елементи витрат на виробництво і збут продукції і визначити, як можна впливати на їх величини. На основі маржинального аналізу визначають так званий маржинальний прибуток за формулою:

$$M = B_p - Z_v, \quad (9)$$

$M$  – маржинальних доходів;  $B_p$  – виручка від реалізації;  $Z_v$  – змінні витрати.

Регулюючи співвідношення виручки від реалізації, змінних і постійних витрат, можна корегувати величину прибутку, виходячи із ситуації, у якій перебуває підприємство.

Рекомендують таку послідовність визначення відхилень планових показників від фактичних [5, с. 175]:

- визначення факту відхилень від плану підконтрольних показників;
- визначення місця виникнення відхилень;
- з'ясування причин і винних у цій ситуації;
- оперативний підрахунок можливих результатів внаслідок відхилень;
- складання звітів для усвідомлення загальної ситуації.

У випадку, коли підприємство відчуває негативний вплив від результатів збутової діяльності, необхідно розробляти заходи щодо поліпшення роботи у даному напрямку на основі:

- стратегічного аналізу діяльності підприємства, зокрема сфери збуту з метою виявлення слабких місць та можливостей для їх подолання;
- поліпшення роботи збутового підрозділу, підвищення кваліфікації працівників, застосування системи мотивації праці працівників, які займаються продажем продукції;
- дослідження і вивчення ризиків, які супроводжують збутову діяльність та пошук шляхів їх уникнення або зменшення їх негативного впливу;
- пошуку внутрішніх резервів підприємства для мобілізування усіх ресурсів на подолання негативних наслідків;
- оцінки результатів збутової діяльності для поліпшення її показників.

Одним із напрямків удосконалення збутової діяльності є стратегічний STP-маркетинг. Модель STP-маркетингу базується на прийнятті та реалізації стратегічних рішень на основі сегментації ринку (S), вибору цільового ринку (T), позиціонування (P).

STP-маркетинг передбачає прийняття стратегічних рішень відносно сегментації ринку, що визначає вибір цільового ринку підприємства та ефективне функціонування на ньому за рахунок різних стратегій конкурентоспроможного позиціонування підприємства, основна мета якого – мінімізація ступеня невизначеності та ризику в процесі функціонування на цільовому ринку.

Конкурентне позиціонування підприємства – це утвердження ринкових цілей, тобто того, чим підприємство буде відрізнятися від конкурентів і створювати собі переваги. Це вибір, який забезпечує відповідність між вибраними ринковими цілями і можливостями, які підприємство може використувати з метою більш ефективного порівняно із конкурентами обслуговування цільових сегментів. Позиціонування може здійснюватися на основі ціни, технічної якості, обслуговуванні, виготовленні під замовлення, диференціації цінностей, інноваціях. Конкурентне позиціонування базується на:

- перевагах або характеристиках товару;
- специфічних потребах споживачів;

- порівнянні з товарами конкурентів;
- створенні іміджу підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, в сучасних умовах господарювання підприємствам необхідно постійно слідкувати за процесом здійснення збутової діяльності на основі:

- постійного моніторингу середовища, у якому працює підприємство з використанням широкого спектра методик статичного та оперативного аналізу;
- оцінки збутової діяльності за допомогою інтегрованого показника збутової діяльності;
- використання маржинального аналізу у збутовій діяльності для виявлення відхилень фактичних результатів роботи від планових та з'ясування причин їх виникнення;
- застосування моделі STP-маркетингу, за якою можна спланувати і застосувати заходи щодо поліпшення збутової діяльності.

За таким підходом підприємство уникне помилок і несподіванок, коригування яких вимагатиме додаткового часу, грошей, а головне – забезпечить стабільний попит з боку споживачів.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999. 2. Балабанова Л.В., Балабанець А.В. Маркетинговий аудит системи збуту: Навч. посібник. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. 3. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2004. 4. Карлофф Б. Деловая стратегия: Пер.с англ. – М.: Экономика, 1991. 5. Петренко С.Н. Контролінг: Учеб. пособие. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. 6. Gerry Jonson, Kevan Scholes. Exploring corporate strategy. – Prentice Hall International (UK) Ltd., 1993.

УДК 338.24

Н.Є. Селюченко, В.П. Кічор, \*З.Б. Живко  
Національний університет “Львівська політехніка”  
\*Львівський юридичний інститут МВС України

## ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ПРОДУКТ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Селюченко Н.Є., Кічор В.П., Живко З.Б., 2006

Одним з основних чинників забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання є коректне створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Досліджено питання формування інформаційного забезпечення службою контролінгу, критерії оцінювання його якості, одним із яких є безпомилковість даних. Для оцінки допустимого рівня відхилення використовуваної інформації від фактичної запропоновано використовувати показник середньозваженої вартості капіталу.

One of basic factors of providing of the effective functioning of subjects of menage is correct creation of informative base for acceptance of administrative decisions. In the article the questions of forming of the informative providing by service of controlling are explored, criteria of evaluation of his quality, important which infallibility of data is definite among. For estimation of possible level of rejection of information that is used from actual one it is offered to use the index of average cost of capital.

**Постановка проблеми.** Формування ринкової економіки в Україні супроводжується збитковістю та банкрутством багатьох підприємств. Часто причиною цього явища є неналежне забезпечення менеджменту підприємства необхідною інформацією. Своєчасне отримання достовірної інформації про зовнішнє середовище та внутрішній стан суб'єкта господарювання забезпечило б можливість реалізації ефективних превентивних заходів, що не допустило б кризових