

УДК 65.012.32:658.5

Т.Р. ЛУЦИК, А.І. ЧЕРВІНСЬКА

Київський національний університет технологій та дизайну

**УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ
ПОЛІПШЕННЯ ЦЬОГО ПРОЦЕСУ**

У статті описано значення процесу управління результатами діяльності підприємства в Україні. Кожне підприємство саме обирає, що воно вважає результатом своєї діяльності і розробляє відповідну стратегію управління ним. На прикладі одного з торгівельних підприємств було проведено аналіз товарообігу як одного з результатів діяльності, показано шляхи його підвищення і їх вплив на ефективність діяльності підприємства.

Ключові слова: результати діяльності, управління товарообігом, шляхи підвищення товарообігу

У наш час кожне підприємство перебуває в умовах, що постійно змінюються. Щоб успішно функціонувати на ринку, підприємство повинне чітко визначити параметри дослідження зовнішнього середовища і вибрати чинники, які найістотніше впливають на стан підприємства. Зовнішнє середовище в Україні є складним і нестабільним. Зубожіння більшості населення, протистояння законодавчої і виконавчої влади, часті зміни уряду, високий рівень інфляції, залежність від інших країн в енергоносіях, поглиблення економічної кризи, тіньова економіка, – все це надзвичайно ускладнює діяльність підприємств, і тим самим впливає на результати їх діяльності [4].

Проблеми з платоспроможністю, фінансовою незалежністю, рентабельністю мають єдине коріння: або підприємство має недостатні результати діяльності для збереження прийняттого фінансового положення, або воно не раціонально розпоряджається результатами діяльності. З'ясування того, яка з вказаних вище причин привела до погіршення стану підприємства, має принципове значення. Залежно від цього здійснюється вибір управлінських рішень, направлених на оптимізацію фінансового стану організації [4].

Об'єкти та методи дослідження

Проблема управління результатами діяльності підприємства завжди перебувала в центрі уваги науковців. Дослідженню різних шляхів поліпшення цього процесу присвячені праці таких зарубіжних учених, як Т. Санталайнен, П. Поррені, Е.Долан, Ю.Конрад, Р. Холт, С. Росс а також українських економістів М. Білика, Л. Миротіна, Д. Іванова, І. Бланка, В.Савчука, М.Чумаченка та ін.

Управління результатами діяльності – дуже важливий процес і потребує значної уваги на всіх стадіях життєвого циклу підприємства.

Постановка завдання

Управління результатами – це сукупна система управління, мислення та розвитку, за допомогою якої досягаються цілі, визначені і погоджені всіма членами організації. При цьому ефективно використовуються особливості господарської ситуації, творчі здібності людей, а також стилі і техніка управління. Управління результатами в кожній організації унікальне, тому що полягає в роз'ясненні кожному працівнику сенсу його праці, у створенні умов для вільного розвитку фізичних і розумових здібностей людини для досягнення спільно узгоджених результатів і поліпшення рівня життя [3].

Для сучасних керівників актуальним є питання вибору шляхів поліпшення результатів діяльності і відповідно розробки стратегії управління ним. Наприклад, для підприємства, що займається торгівлею (роздрібною чи оптовою) це може бути товарообіг.

Хоча на даний час є велика кількість теоретичних статей, публікацій і монографій щодо особливостей управління результативністю діяльності підприємства, шляхів поліпшення цього процесу, проте недостатньо проаналізовані проблеми даного процесу в Україні на практиці конкретних підприємств. Саме тому метою написання статті є розгляд деяких практичних шляхів управління результатами діяльності підприємства в Україні.

Результати та їх обговорення

Розглянемо процес управління товарообігом як результату діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Агрофід Україна», що є представництвом венгерської компанії, що здобула вже високе становище на світовому ринку біовітамінних добавок для тварин. Відповідно компанія в Україні повинна також підтримувати імідж стабільної компанії і надійного партнера [1].

Для аналізу товарообігу підприємству доцільно поділити всіх своїх покупців на групи залежно від обсягу замовлення. До уваги бралися лише фірми, які на постійній основі співпрацюють з ТОВ «Агрофід Україна» [1]. В результаті утворилося 7 груп за обсягами замовлень:

- до 1 тонни;
- до 10 тонн;
- до 30 тонн;
- до 50 тонн;
- до 100 тонн;
- до 200 тонн;
- більше 200 тонн.

Структура товарообігу за групами покупців в динаміці наведена в табл. 1.

Таблиця 1. Структура товарообігу за групами покупців ТОВ «Агрофід Україна»

Групи покупців	2010 рік			2011 рік			Зміна товарообігу	
	к-ть, т	сумма, т. грн	питома вага, %	к-ть, т	сумма, т. грн	питома вага, %	у тоннах	у %
перша	4,73	28,74	0,20	4,43	26,98	0,19	-0,30	-6,12
друга	46,92	287,67	1,99	50,90	312,48	2,15	3,98	8,62
третя	125,29	767,40	5,30	134,35	829,96	5,72	9,06	8,15
четверта	81,18	484,71	3,35	74,67	446,58	3,08	-6,51	-7,87
пята	257,36	1644,85	11,36	260,53	1667,00	11,50	3,17	1,35
шоста	238,60	1498,25	10,35	231,00	1450,02	10,00	-7,60	-3,22
сьома	1654,76	9763,03	67,45	1655,53	9768,22	67,36	0,77	0,05
Всього	2408,84	14474,65	100,00	2411,41	14501,24	100,00	2,57	0,18

Як ми бачимо, загальний товарообіг підприємства зріс з 14474,65 тис. грн. до 14501,24 тис. грн. (тобто на 2,57 тис. грн. або на 0,18%).

Якщо характеризувати товарообіг по групах, то можна відзначити значне його зростання у другій (на 8,62%) і третій (8,15%) групах. У п'ятій та шостій групах спостерігається незначне збільшення товарообігу (відповідно на 1,35% і 0,77%), а зменшився товарообіг у першій (на 6,12%), четвертій (на 7,87%) і шостій (на 3,33%) групах.

Головною причиною зростання продажів за групами покупців є активні заходи, що пов'язані з ціновою політикою ТОВ «Агрофід Україна», розробкою для окремих груп покупців особливих умов продажу, доставки і розрахунків. Позитивна динаміка доходів підприємства від торгівлі свідчить про стійке становище емітента на ринку, не дивлячись на активні дії найбільшого конкурента організації в даному регіоні (ВАТ «Калитянський завод комбікормів та преміксів»).

Оцінимо рівномірність виконання плану товарообігу за 2010–2011 роки (табл. 2) [5].

Таблиця 2. Товарообіг по місяцях за 2010–2011 роки

Місяць	2010 рік			2011 рік		
	План, т. грн.	Факт, т. грн.	Відсоток виконання плану	План, т. грн.	Факт, т. грн.	Відсоток виконання плану
Січень	1015,21	1087,96	107,17	1123,25	1102,51	98,15
Лютий	998,73	990,35	99,16	1045,89	1047,47	100,15
Березень	1118,39	1088,65	97,34	1207,36	1254,36	103,89
Квітень	1236,19	1206,22	97,58	1258,14	1299,79	103,31
Травень	1348,77	1268,44	94,04	1356,22	1355,26	99,93
Червень	1648,36	1698,22	103,02	1574,14	1543,95	98,08
Липень	1521,48	1497,86	98,45	1438,12	1489,21	103,55
Серпень	1354,98	1243,21	91,75	1058,22	1038,42	98,13
Вересень	1292,26	1210,69	93,69	1074,11	1134,5	105,62
Жовтень	1355,52	1345,72	99,28	1122,85	1054,45	93,91
Листопад	1087,29	1117,11	102,74	1054,01	1012,34	96,05
Грудень	857,14	720,22	84,03	1241,17	1168,98	94,18
Всього	14834,32	14474,65	97,58	14553,48	14501,24	99,64

Як видно з табл. 2, підприємство у 2010 році недовиконало свій план товарообігу на 2,42%, а у 2011 році майже повною мірою виконало його (відсоток недовиконання становить лише 0,36).

Визначимо коефіцієнт ритмічності, середньоквадратичне відхилення і коефіцієнт варіації для 2010 року [5].

Дані про товарообіг, необхідні для цього, представлені в табл. 2.

Коефіцієнт ритмічності:

$$Критм = \frac{\sum \text{факт в межах плану}}{\sum \text{план}} = 0,75 \quad (1)$$

де значення товарообігу фактичного в межах плану дорівнює 11086,86 тис. грн.

Коефіцієнт ритмічності близький до 1, що свідчить про ритмічність здійснення продажів.

Середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (\% \text{.вик.пл} - \% \text{вик.плану})^2}{n}} = 33.26\% \quad (2)$$

Середній відсоток виконання плану складає 97,35.

Показник показує середньоквадратичне відхилення відсотка фактичного виконання плану від запланованого.

Коефіцієнт варіації:

$$K_{вар} = \frac{\sigma}{\% \text{.вик.план}} = 34,16\% \quad (3)$$

Значення коефіцієнта варіації показує рівномірність реалізації товарів протягом періоду, що досліджується, тобто відносний розмір відхилення обсягу товарообігу від середнього запланованого. Значення показника перевищує оптимальне значення 10, отже коливання великі і ступінь відхилення у виконанні прогнозованого товарообігу від середнього рівня, так само велика.

Визначимо коефіцієнт ритмічності, середньоквадратичне відхилення і коефіцієнт варіації для 2011 року. Дані про товарообіг, необхідні для цього представлені в таблиці 2.

Коефіцієнт ритмічності (формула 1):

$$K_{ритм} = 0,98$$

де значення товарообігу фактичного в межах плану дорівнює 14319,33 тис. грн..

Коефіцієнт ритмічності дуже близький до 1, що свідчить про ритмічність здійснення продажів. Можна відзначити, що у 2011 році продаж здійснювався набагато ритмічніше, ніж у попередньому.

Середньоквадратичне відхилення (формула 2):

$$\sigma = 13,78\%$$

Середній відсоток виконання плану складає 99,58.

Значення даного показника досить велике, що свідчить про те, що підприємство відхилялося від розміру запланованого товарообігу при реалізації продукції.

Коефіцієнт варіації (формула 3):

$$K_{вар} = 13,84\%$$

Значення коефіцієнту варіації свідчить про існування великих коливань і значного ступеня відхилення у виконанні прогнозованого товарообігу від середнього рівня.

З аналізу структури товарообігу і його рівномірності по місяцях видно, що підприємству необхідно звернути свою увагу на значні відхилення при реалізації продукції від запланованих значень, а також на недовиконання плану протягом 2010–2011 років. Для вирішення цієї проблеми ТОВ «Агрофід Україна» можна запропонувати розробити та провести рекламну кампанію, яка буде мати цільовий характер і буде направлена на залучення нових партнерів.

Оскільки на підприємстві немає ні відділу маркетингу, ні рекламного відділу, то, звичайно, воно звертається із замовленням своєї рекламної кампанії до рекламної агенції.

Займатися питанням контролю за розробкою рекламної кампанії має один із менеджерів з продажу, оскільки це може входити до сфери їх обов'язків.

Рекламна кампанія підприємства повинна мати цільовий характер, тобто вона повинна охоплювати лише якийсь певний сегмент цільової аудиторії і мати певне географічне обмеження.

Пропонуємо розробити програму рекламної кампанії для підприємства і підрахуємо її бюджет.

Рекламна кампанія має охоплювати потенційних покупців підприємства у Київській області. Таких тут приблизно 20. Серед них є і дуже цікавий варіант для ТОВ «Агрофід Україна» – це «Птахофабрика Київська» – найбільший виробник і постачальник продуктів пташиного походження. Дане підприємство могло б стати одним із найбільших покупців фірми.

Підприємство для всіх потенційних клієнтів може оформити поштові відправки інформаційних буклетів, де буде надана загальна інформація про фірму, а також її адреса і контактні телефони. Навіть якщо ці фірми ніколи не чули про дане підприємство, вони зацікавляться і зв'яжуться з ним. Для цього підприємству необхідно замовити виготовлення буклетів і конвертів із логотипом фірми.

Подальшим кроком ТОВ «Агрофід Україна» може бути розміщення реклами про себе на білбордах на основних автомагістралях даного регіону. Беручи до уваги географічне розміщення підприємства, їй потрібно розмістити таких білбордів 5. Така реклама слугує для інформування потенційних покупців, для того, щоб підвищити інформованість реальних партнерів, а також, щоб нагадати про себе.

Крім того, підприємство повинно пам'ятати і про сувенірну продукцію. Як і раніше воно повинно мати ручки, тару та іншу продукцію зі своїм логотипом. Це також додаткова реклама, як для потенційних, так і для реально існуючих покупців.

Бюджет даної рекламної кампанії наведено у табл. 3, за умови, якщо підприємство звернеться до рекламного агентства «Соната». Плата за послуги цього агентства складає 10% від суми всього замовлення. Бюджет розрахований на півроку.

Таблиця 3. Витрати на рекламу

Стаття витрат	Значення, грн
Послуги рекламної компанії	8647
На поштові відправлення	3730
На розміщення білбордів	49000
Сувенірна продукція	3740
Всього	95117

Як видно з табл. 3 витрати на дану рекламну кампанію складуть 95117 грн. на півроку, тобто за місяць це буде 18853 грн.

Для точних даних впливу рекламної кампанії на товарооборот проведемо розрахунок за двома методами.

Необхідно правильно вибрати періоди для обліку товарообігу до і після проведення реклами. Не можна допускати, щоб в одному з періодів були свята або будь-які заходи, що впливають на зростання товарообігу. Важливо визначити і тривалість дорекламного і після рекламного періодів.

Встановлено, що для більшості засобів реклами рекламний і після рекламний період обліку товарообігу повинні бути приблизно вдвічі більше дорекламного [8].

Рекламна кампанія проводилася в квітні–травні 2012 року. Дорекламним періодом є березень 2012 року, а після рекламним – червень–липень 2012 року.

Зростання товарообігу під впливом реклами визначається наступним чином:

$$T\partial = \frac{T_c * \Pi * D}{100} \quad (4)$$

де $T\partial$ – додатковий товарообіг, що виникає під впливом реклами; T_c – середньоденний товарообіг дорекламного періоду (він складає 35,148 тис. грн.); Π – приріст середньоденного товарообігу за рекламний і після рекламний періоди (значення приросту складе 0,47% щоденно); D – кількість днів обліку товарообороту в рекламному і після рекламному періоді.

$$T\partial = \frac{35,148 * 0,47 * 30}{100} = 4,96$$

Як ми бачимо після проведення рекламної кампанії товарообіг підприємства має зрости на 4,96 тис. грн. щомісяця.

Про економічну ефективність реклами можна також судити з економічного результату, досягнутого від застосування рекламного засобу або проведення рекламної кампанії. Економічний результат визначається співвідношенням між прибутком від додаткового товарообігу, отриманого під впливом реклами, та витратами на неї.

При розрахунку економічного ефекту використовується наступна формула:

$$E = \frac{T\partial * Hm - (U_p + U\partial)}{100} \quad (5)$$

де E – економічний ефект рекламування, грн.; $T\partial$ – додатковий товарообіг під впливом реклами, грн.; Hm – торговельна надбавка на товар, [у % до](#) ціни реалізації (для ТОВ «Агрофід Україна» вона складає 12%); U_p – витрати на рекламу в грн.; $U\partial$ – додаткові витрати по приросту товарообігу, грн. (складає 9387 грн. на місяць).

$$E = \frac{4960 * 12 - (18853 + 9847)}{100} = 312,9$$

У даному випадку ефект від рекламної кампанії (312,9 грн. на місяць) більше витрат на її проведення, тобто даний захід є прибутковим для підприємства.

Отже, із вище сказаного можна зробити висновок, що для ТОВ «Агрофід Україна» проведення рекламної кампанії є досить ефективним засобом збільшення його товарообороту. Це допоможе, з одного боку, краще і більш точно планувати і виконувати план по товарообігу, а з іншого, – підвищити ефективність діяльності підприємства.

Висновки

Виходячи із проведеного аналізу, можна зробити висновок про те, ефективність кожного підприємства залежить від правильного вибору результатів діяльності і організації процесу їх управління. Для кожного торговельного підприємства, яким є і ТОВ «Агрофід Україна», такими результатами може виступати товарообіг.

У статті було розглянуто зміну товарообігу даного підприємства протягом 2010–2011 років і запропоновано один із шляхів управління ним – розробка і проведення рекламної кампанії, що дає змогу

залучити до співпраці з ТОВ «Агрофід Україна» ще більше партнерів, збільшити кількість проданого товару, а отже, і прибуток.

Кожне підприємство може таким чином проаналізувати структуру свого товарообороту, виявити фактори, що призвели до його зменшення і розробити систему заходів щодо усунення їх дії, а якщо це неможливо, то до зменшення їх впливу.

Список використаної літератури

1. <http://www.agrofeed.ru>
2. <http://readbookz.com/book/1/106.html>
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К: КНЕУ, – 2010. – 360 с.
4. Сизоненко В. О. Сучасне підприємництво: Навч. посібник – К.: Знання-Прес, – 2008. – 324 с.
5. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб.– 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, – 2008. – 662 с.
6. Захарчин Г. М. Основи підприємництва: Навч. посіб. – К.: Знання, – 2008. – 437 с.
7. Денисенко М. П. Підприємницька діяльність: Навч. посіб. – К.: КНУТД, – 2008. – 144 с.
8. Грещак М. Г., Гребешкова О. М. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, – 2010. – 103 с.

Стаття надійшла до редакції 08.10.2012

Управление результатами деятельности предприятия и пути улучшения этого процесса

Луцик Т.Р., Червинская А.И.

Киевский национальный университет технологий и дизайна

В статье описано значение процесса управления результатами деятельности предприятия в Украине. Каждое предприятие само избирает, что оно считает результатом своей деятельности и разрабатывает соответствующую стратегию управления им. На примере одного из торговых предприятий был проведен анализ товарооборота как одного из результатов деятельности, показаны пути его повышения и их влияние на эффективность деятельности предприятия.

Ключевые слова: результаты деятельности, управления товарооборотом, пути повышения товарооборота

Management of activity of enterprise and ways of improvement of this process results

T. Lutsyk, A. Chervinska

Kyiv National University of Technologies and Design

In the article the value of process of management of activity of enterprise results is described in Ukraine. Every enterprise self elects, that it considers the result of the activity and develops corresponding strategy of management by him. On the example of one of trade enterprises the analysis of commodity turnover was conducted as one of results of activity, the ways of his increase and their influence are shown efficiency of activity of enterprise.

Keywords: results of activity, management commodity turnover, ways of increase of commodity turnover.