

рационального размещения рекламы в региональных и всеукраинских изданиях, отслеживания эффективности рекламы, что в конечном итоге привело к экономии рекламного бюджета на 20%.

2. Систематизация информации о клиентах. Совместно с отделом сбыта была создана компьютерная программа "Карточка клиента", содержащая информацию о клиентах, что позволило работать с ними более эффективно, ориентироваться в работе на их потребности. Также внедрена система поиска новых клиентов.

3. Налаживание связей с рекламными агентствами привело к сокращению затрат (за счет скидок) на полиграфическую и сувенирную продукцию, а также на размещение рекламы за счет заключения долговременных договоров.

4. Отслеживание информации о конкурентах совместно с отделами сбыта и снабжения дает возможность вести программу "прайс-листы", которая позволяет сравнивать цены фирмы с ценами конкурентов, что является одним из основных моментов определения цены на продукцию и на достаточно насыщенном рынке приводит к достижению конкурентного преимущества.

Литература: 1. Варналий З. С. Мале підприємництво: основи теорії та практики. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2001. — 276 с. 2. Герасимчук Г. В. Проблеми розвитку малого бізнесу в Україні // *Фінанси України*. — 1998. — №9. — С. 110–113. 3. Бреднов А. А. Маркетинг малого підприємства: практичне посібник. — К.: ВИРА-Р, 1998. — 384 с. 4. Мильнер Б. З. Теорія організації: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 480 с. 5. Сирополис Н. К. Управління малим бізнесом. Руководство для підприємців: Пер. с англ. — М.: Дело, 1997. — 672 с.

*Стаття надійшла до редакції
17.12.2002 р.*

УДК 658.8

**Марченко А. В.,
Афанасьев А. А.**

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ПРОДАЖ ПРЕДПРИЯТИЯ

Изложены результаты исследований по изучению взаимосвязи между изменением плановой средней отпускной цены отдельного товара и получением плановой маржинальной прибыли от его реализации.

© Марченко А. В., Афанасьев А. А., 2003

Первым шагом в планировании деятельности предприятия является планирование объемов продаж, в рамках которого определяются плановые объемы сбыта по продавцам и регионам, ассортимент, базовые цены, системы скидок и разрабатывается шкала скидок. В работах ученых-экономистов [1; 2; 3] изложены основные методические положения по расчету объема продаж, затрат и прибыли предприятия. Однако в условиях динамики рынка при расчете объемов продаж необходимо иметь гибкую систему цен и скидок. Проблема разработки шкалы скидок не решена как в теоретическом, так и в практическом отношении.

При разработке шкалы скидок учитывается целевой контингент покупателей предприятия, желаемая средняя норма рентабельности продаж и средний размер скидки, определяющий среднюю отпускную цену товара и размер маржинальной прибыли от его реализации. В статье изложены результаты исследований по изучению взаимосвязи между изменением плановой средней отпускной цены отдельного товара и получением плановой маржинальной прибыли от его реализации.

Система показателей эффективности продаж должна не только отражать степень выполнения плановых заданий, но и анализировать влияние изменения различных параметров продаж на финансовые результаты предприятия.

Предположим, предприятие производит и реализует только один вид товара. В предыдущем отчетном периоде (назовем его базовым периодом) была реализована 1000 единиц товара по средней отпускной цене 12 грн./ед. (без учета косвенных налогов и сборов), чистый доход составил 12000 грн. Здесь и далее средняя отпускная цена товара будет рассматриваться без учета косвенных налогов и сборов, поскольку это упрощает задачу, а системы управленческого учета на современных предприятиях позволяют это достаточно легко сделать.

В плановом периоде руководство предприятия принимает решение об увеличении продаж за счет снижения средней отпускной цены товара на 2%. При этом вместе с ростом продаж ожидается увеличение маржинальной прибыли на 20%, сохраняя переменные расходы на уровне 8 грн./ед., а постоянные расходы — на уровне 3000 грн. Задача состоит в определении минимально необходимого прироста объема чистого дохода от продаж, удовлетворяющего заданным условиям.

Для решения данной задачи используем понятийный аппарат и набор показателей системы директ-костинг [1; 2; 3] и введем понятие *маржинальной рентабельности продаж* (MR) как отношения размера маржинальной прибыли (MP) к чистому доходу от реализации (V).

Формулы базовой и плановой маржинальной рентабельности имеют вид:

$$MR_b = \frac{MP_b}{V_b}, MR_n = \frac{MP_n}{V_n} \quad (1)$$

где MP_b, MP_n — базовая и плановая маржинальная прибыль, грн.;

V_b, V_n — базовый и плановый чистый доход от реализации, грн.

Данный показатель удобен тем, что зависит от колебаний средней цены и не учитывает колебаний объемов продаж в натуральных единицах.

Действительно,

$$MR_b = \frac{MP_b}{V_b} = \frac{(p_b - VC) \times Q_b}{p_b \times Q_b} = 1 - \frac{VC}{p_b} \quad (2)$$

где p_b — базовая средняя цена товара, грн.;

VC — переменные расходы на единицу товара, грн.;

Q_b — базовый объем продаж, шт.

Обозначим индекс маржинальной прибыли (в долях единицы):

$$i = \frac{MP_n}{MP_b} \quad (3)$$

Переменные расходы на единицу товара можно выразить так:

$$VC = p_b \times (1 - MR_b) \quad (4)$$

Далее, проводя преобразования, получаем формулу определения ожидаемого чистого дохода от реализации при запланированном размере средней скидки и плановом индексе роста маржинальной прибыли, исходя из базовых показателей чистого дохода от реализации и маржинальной рентабельности продаж:

$$V_n = i \times V_b \times MR_b \frac{1}{1 - \frac{1 - MR_b}{1 - c}} \quad (5)$$

где c — средняя скидка (в долях единицы).

Упростим формулу (5), перейдя к выражению, определяющему минимальный прирост чистого дохода (в долях единицы) от реализации продукта при плановом изменении средней отпускной цены и индекса маржинальной прибыли:

$$\Delta V = i \times MR_b \frac{1 - c}{MR_b - c} - 1 \quad (6)$$

Произведем расчеты:

$$MR_b = 1 - \frac{8}{12} \approx 0,33 \text{ или } 33\%;$$

$$\Delta V = 12 \times 0,33 \times \frac{1 - 0,02}{0,33 - 0,02} - 1 = 0,252 \text{ или } 25,2\%.$$

Сделаем проверку. При плановом чистом доходе 15024 грн. ($12000 \times 1,252$) и средней отпускной цене 11,76 грн./ед. ($12 \times 0,98$) предприятие реализует 1278 единиц ($15024 \div 11,76$) товара и получит 4800 грн. ($15024 - 1278 \times 8$) маржинальной прибыли, что на 20% выше базового показателя. При этом плановый финансовый результат от операционной деятельности составит 1800 грн. ($4800 - 3000$), что на 80% выше базового периода.

Данный показатель является контрольным при оценке результатов продаж товара в плановом периоде и эффективности утвержденной на плановый период стратегии и тактики его сбыта. В частности, он показывает эффективность разработанной системы скидок, если последняя явилась причиной изменения средней отпускной цены товара. Так, если предприятие изменяет на плановый период шкалу скидок, таким образом целенаправленно изменяя структуру своих клиентов и заказов, вследствие чего происходит изменение средней отпускной цены товара и ожидается рост маржинальной прибыли, то управленческое решение, с этим связанное, будет удовлетворительным в случае превышения значения фактического прироста чистого дохода от реализации товара над рассчитанным согласно формуле (6).

Частным случаем выражения (6) является формула

$$\Delta V = \frac{c(1 - MR_b)}{MR_b - c} \quad (7)$$

которая рассчитывает минимально необходимый прирост чистого дохода от реализации при изменении средней отпускной цены с сохранением базового размера маржинальной прибыли (индекс маржинальной прибыли равен 1,0).

Следует отметить, что показатели (6) и (7) учитывают только влияние изменения средней отпускной цены одного товара, при этом предполагается, что предприятие в рассматриваемом периоде принимает во внимание все изменения качественных характеристик товара, технологии его производства, упаковки и сервисных услуг в плановой средней отпускной цене товара и размере маржинальной прибыли. Методики планирования средней отпускной цены товара и маржинальной прибыли заслуживают отдельного детального изучения и в данной работе не приведены.

Авторы считают, что полученные ими уравнения (1), (5), (6) и (7) дают возможность предприятию при планировании продаж (в том числе планировании системы скидок) определить минимально необходимый уровень изменения чистого дохода от реализации (с учетом заданных условий) и по окончании отчетного периода оценить эффективность принятых управленческих решений. Данные рекомендации применимы для планирования и контроля сбытовой деятельности предприятий-производителей, в каналах сбыта которых находится оптовое звено, а также для планирования и контроля эффективности деятельности самих предприятий-оптовиков.

Литература: 1. Гриньова В. М., Коюда В. О., Лепейко Т. І. *Фінанси підприємств.* — Харків: ХДЕУ, 2001. — 168 с. 2. *Фінанси підприємств: Підручник / За ред. професора А. М. Поддєрьогіна.* — К.: КНЕУ, 1998. — 368 с. 3. Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С. *Фінанси підприємств.* — М.: Інфра-М, 1997. — 344 с.

Стаття надійшла до редакції
8.02.2003 р.

УДК 658.016.7

Москаленко Н. А.

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ПРОЦЕССОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Рассматривается формирование системы показателей для оценки эффективности управления процессами реструктуризации. Анализ позволяет выявить складывающиеся тенденции процессов реструктуризации, на их основе оценить ожидаемые последствия и установить те наиболее неблагоприятные из них, которые свидетельствуют о необходимости корректировки действий по реструктуризации.

Динамический характер развития внешней среды обуславливает управление реструктуризацией на каждом этапе развития предприятия. Эффективное управление реструктуризацией возможно на основе принципа постоянного мониторинга ее результатов. Проведение мониторинга требует формирования соответствующей информационной базы и ее обработки. Трудности связаны с выбором критериев оценки процессов

реструктуризации.

Рекомендуемые в научной литературе [1; 2] методы оценки реструктуризации предприятий сводятся к сопоставлению суммарных затрат ресурсов и совокупного результата, полученного за счет использования ресурсов. В качестве критерия экономической эффективности принимают отношение приращения прибыли за счет осуществления реструктуризации к вложениям. При этом рассматривают реструктуризацию как инвестиционный проект.

По мнению автора, процессы реструктуризации охватывают все стороны деятельности предприятия, поэтому их эффективность нужно исследовать с различных сторон: с точки зрения формирования затрат, объема производства и продаж, прибыли, уровня задолженностей, реализации инвестиционных проектов, применения инноваций и т. д. Основной критерий оценки результатов реструктуризации — улучшение финансово-экономического состояния предприятия, повышение его конкурентоспособности, рост благосостояния работников и т. д. Выбор показателей, качественно и количественно отражающих процессы реструктуризации на предприятиях, является важным этапом при проведении анализа. Формирование системы показателей вытекает из системы целей реструктуризации и является информационной базой для принятия управленческих решений. Такая система показателей должна не только отражать экономическое состояние предприятия, но и позволять оценить проводимые на предприятии преобразования. Кроме того, система показателей оценки процессов реструктуризации должна показывать необходимость, возможность и достаточность мероприятий по реструктуризации.

В качестве основного объекта анализа процессов реструктуризации предприятий нами рекомендуется выбрать следующие группы показателей, характеризующих процессы производственно-технической, финансово-экономической и организационно-управленческой реструктуризации (таблица).

Объективные исследования изменений состояния производственно-технологических и финансово-экономических процессов промышленных предприятий предполагают, во-первых, количественно оценить масштабность возникших проблем; во-вторых, установить реальную возможность вывода предприятий из разряда убыточных; в-третьих, оценить эффективность управления процессами реструктуризации на предприятиях. Анализ динамики изменения показателей за последние годы позволяет выявить складывающиеся тенденции и на их основе оценить ожидаемые последствия, а также установить те наиболее неблагоприятные тенденции, которые свидетельствуют о необходимости корректировки действий.