

Ключевые слова: трудовой потенциал, персонал, развитие, стратегия, управление трудовым потенциалом.

Article is devoted research of features of theoretical and methodical bases of formation of strategy of management by the labor potential. Its opened value for development of economic activities.

Key words: labor potential, staff development, strategy, management of labor potential.

УДК 658.817.012.7

А. О. СЕМЕНЕЦЬ, канд. екон. наук, доц., Харківський інститут фінансів
Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ

У статті розглянуто значення управлінського аналізу реалізації продукції для бюджетування. Запропоновано методичні підходи до проведення управлінського аналізу реалізації продукції при складанні бюджету продаж.

Ключові слова: аналіз, реалізація продукції, бюджетування, бюджет продаж.

Вступ. Управлінський аналіз реалізації продукції націлений на оцінку як минулих, так і майбутніх результатів процесу реалізації продукції підприємства, він супроводжує управлінський облік, базується на його інформації та забезпечує прийняття управлінських рішень.

Однією з важливих функцій управління являється планування, основними елементами якого є: прогнозування і підготовка поточних програм; фінансове планування (бюджетування). Прогнозування складається з підготовки альтернативних планів за видами діяльності, обґрунтування та вибору оптимального поточного плану. Бюджетування засноване на системі бюджетів і призначене для координації, адресності й оцінки затрат. За допомогою бюджетів формується річний план з прибутку, а також щомісячний план оперативної діяльності.

Бюджет продаж в системі бюджетування є найважливішим з бюджетів, оскільки без оцінки та планування обсягів реалізації продукції неможна скласти інші бюджети. Обсяг реалізації продукції и його товарна структура зумовлює рівень і загальний характер діяльності підприємства. Розробка бюджету продаж – складний етап в процесі бюджетування тому, що обсяг реалізації (відповідно і виручка від неї) визначається не стільки виробничими чи закупівельними можливостями підприємства, скільки можливостями реалізації на ринку (який схильний до впливу неконтрольованих факторів, частіше з великою часткою невизначеності).

Практика показує, що переважна більшість спроб застосувати бюджетування на підприємствах не забезпечила досягнення бажаних

результатів, оскільки без змін залишилась методика аналізу реалізації продукції, що зумовило актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень та літератури. Питанню забезпечення керівництва підприємства даними управлінського аналізу приділяють увагу багато вітчизняних та іноземних науковців, таких як І.С. Бланк [1], Ф.Ф. Бутинець, С.З. Мошенський, О.В. Олійник [6], Т.В. Давидюк, Я.В. Сливка [2], С. Росс, Р. Вестерфінд, Б. Джордан [7], Дж.К. Шим, Дж.Г. Сигел [8] тощо. Однак деякі питання, пов'язані із застосуванням управлінського аналізу для прийняття управлінських рішень потребують детальнішого дослідження. У науковій літературі [3, 4, 5, 6, 7, 8] наводять окремі рекомендації із аналізу, планування обсягу реалізації продукції, однак, недостатньо повно враховується попит на продукцію, сезонні коливання, тип виробництва й інші фактори, що впливають на обсяг реалізації продукції. Тому є потреба дослідити формування обсягу реалізації продукції з урахуванням вищенаведених факторів.

Мета досліджень, постановка проблеми. Дослідження методів управлінського аналізу реалізації продукції. Розробити методичні рекомендації щодо аналізу обсягів реалізації продукції з метою використання отриманих результатів у бюджетуванні, а саме при складанні бюджетів продаж.

Бюджетування слід починати з розробки бюджету продаж, що найбільшою мірою враховує потреби ринку. Потім на основі цього може бути розроблено бюджет виробництва продукції. При формуванні бюджету продаж вирішуються наступні завдання: яка продукція може бути реалізована; скільки може бути реалізовано; коли більш вигідно реалізувати продукцію.

Під час прийняття рішення по номенклатурі продукції, яка може бути реалізована, беруть до уваги обмеженість виробничої потужності підприємства, обмеженість ринку цієї продукції, попит на дану продукцію.

При визначенні обсягу реалізації продукції на ринку ураховуються обмеження по забезпеченню робочою силою, наявність капіталу й виробнича потужність, при цьому також ураховуються результати маркетингових досліджень, аналіз реалізації продукції, прогнозні дослідження. Важливе значення має проблема: коли продати продукцію, що вирішується також на основі маркетингових досліджень, аналізу реалізації продукції, прогнозу фінансових показників.

Під час складання бюджету продаж важливе значення має визначення сутності, вимір обсягу, а також зміст договорів на поставку продукції. Можуть бути запропоновані наступні варіанти домовленостей в договорі поставки. Угода поставки продукції вважається завершеною за умов:

- коли споживач отримує замовлену продукцію;
- коли продукція відвантажена;
- коли гроші надійшли на поточний рахунок продавця.

При цьому перша умова ефективна з погляду управління реалізацією, друга повинна враховуватися при управлінні виробництвом, третя використовується при організації бухгалтерського обліку.

Бюджет продаж залежить від типу виробництва. У масовому виробництві бюджет продаж може бути представлений у вигляді щоденного випуску продукції, в інших типах виробництва графік реалізації може бути представлений у місячних або тижневих періодах. На підприємствах, які орієнтуються на кредити під обсяги реалізації, найбільш ефективним плановим періодом при складанні обсягу реалізації є місяць.

При розробці бюджету продаж варто розрізняти: довгостроковий бюджет (3-5 років); середньостроковий бюджет (один рік); оперативні бюджети, графіки (тиждень, робочий день).

При розробці бюджету продаж необхідно в першу чергу враховувати маркетингові дослідження, які дозволяють установити ціни, знижки, витрати як для підприємства, так і для покупців. У цьому контексті велике значення має вивчення й прогнозування перспектив реалізації на основі управлінського аналізу минулих результатів і статистичних даних. Може бути запропоновано п'ять найбільш важливих показників:

- фактичний обсяг реалізації;
- кумулятивний обсяг реалізації;
- ковзний річний обсяг реалізації;
- середні періоди, по яких проводиться розрахунок обсягу реалізації;
- ковзна середня.

Всі ці показники можуть бути представлені в графічній формі (рис. 1, 2).

Фактичний обсяг реалізації продукції є цінною інформацією, і на графіку зображуються у звичайних, рівномірних інтервалах. Цей показник дає можливість вивчити зміни обсягу реалізації від періоду до періоду, сезонний характер ринку, а також можливі випадкові коливання обсягу реалізації.

Кумулятивний обсяг реалізації відображає збільшення обсягу реалізації протягом року й використовується для контролю за обсягами реалізації.

Для вивчення сезонного характеру ринку, розрахунку сезонних коливань за кілька років розраховують і переносять на графік середні обсяги реалізації за ряд років. При можливих сезонних коливаннях за певний період часу (наприклад, п'ять років) можуть бути розраховані ковзні середні в помісячному розрізі п'яти років.

Для управління реалізацією продукції шляхом прогнозування ефективно використовувати графічні методи управлінського аналізу. Пропонується чотири основних методи подання інформації:

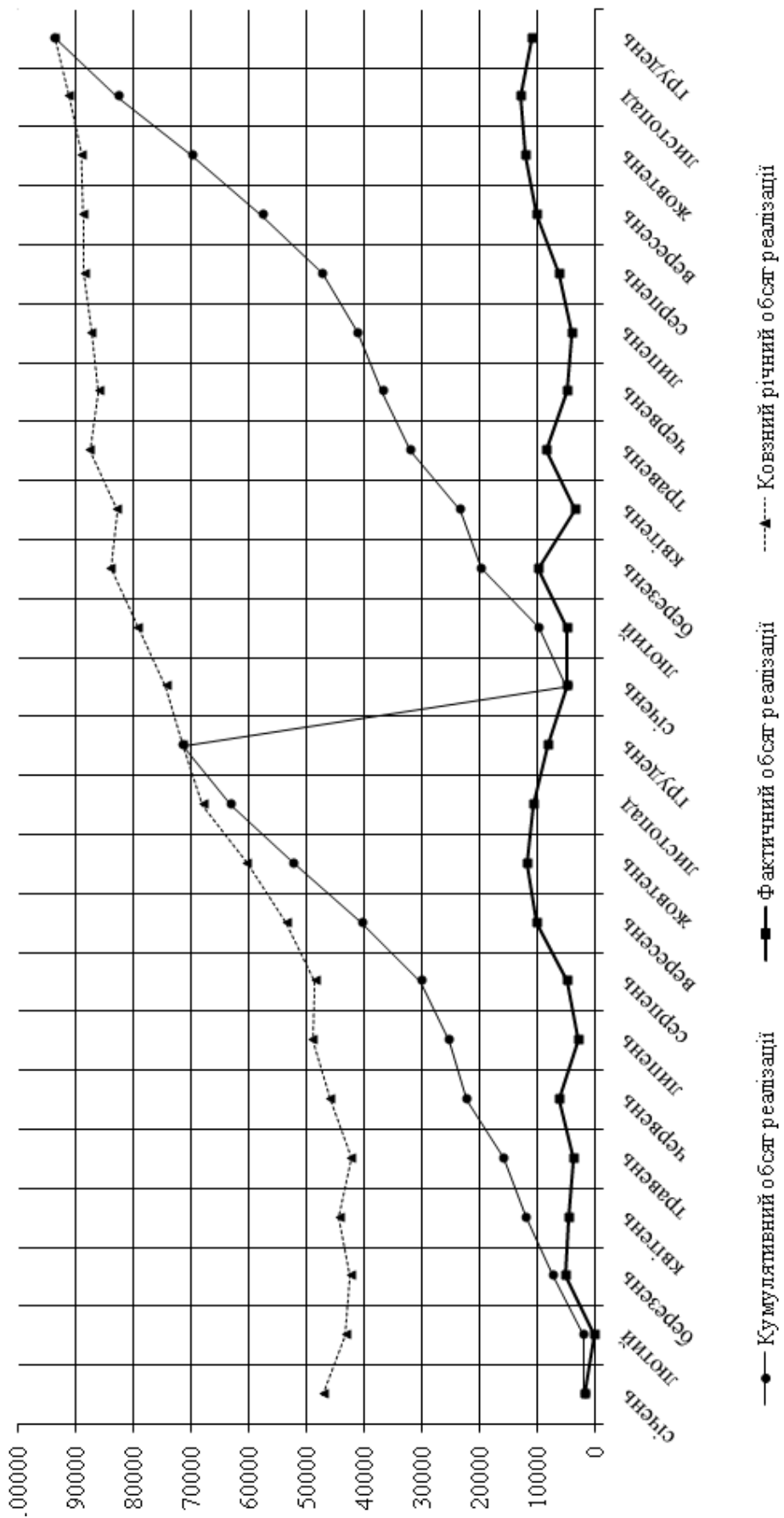


Рис. 1 – Фактичний, кумулятивний обсяг реалізації та ковзний річний обсяг реалізації

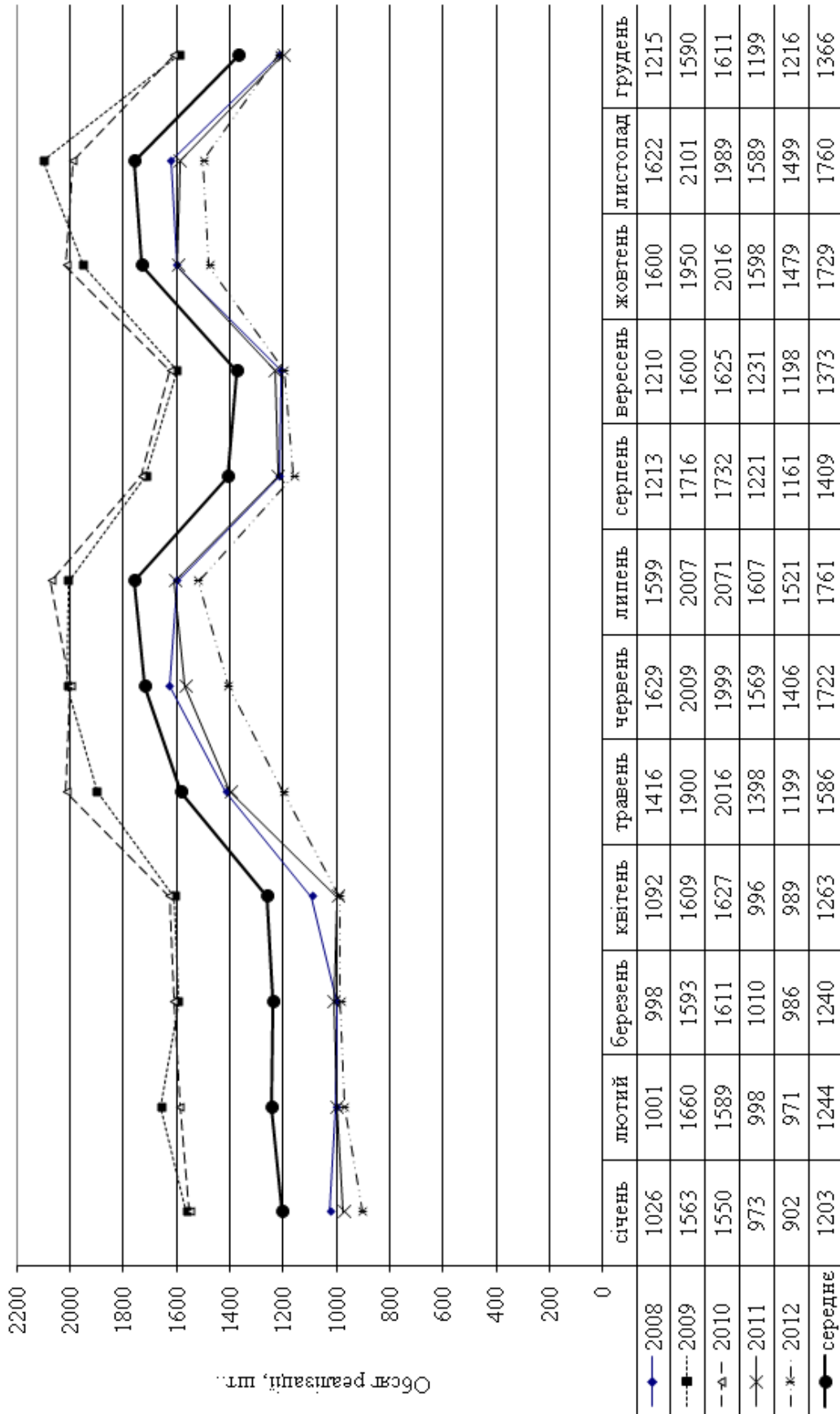


Рис. 2 – Обсяг реалізації за п'ять років

- циклічні коливання, які характеризують нормальні зміни при протіканні бізнесу протягом ряду років. При цьому можна відмітити стійкість коливань протягом тривалого періоду протягом багатьох років;

- сезонні коливання – це нормальні коливання обсягу реалізації з місяця на місяць протягом року, при цьому, відмічається найбільше зростання обсягу реалізації у середині року;

- довгострокові тренди показують збільшення або зменшення обсягів реалізації;

- особливі фактори, що впливають на обсяги реалізації: страйки, пожежа й інші стихійні лиха.

Графічне зображення наведених вище факторів, що характеризують зміну обсягу реалізації, допоможуть прийняти ефективні рішення щодо управління реалізацією продукції. Так, вивчення циклічних коливань дозволить оцінити поліпшення або погіршення реалізації й намітити заходи щодо зміни становища. Вивчення сезонних коливань дозволяє виявити протягом яких сезонів року необхідно мати запаси для задоволення попиту. Довгострокові тренди допоможуть з'ясувати яка продукція не користується попитом і ухвалити рішення щодо її модернізації або заміни, обсяг додаткових інвестицій, необхідних для освоєння нових видів продукції.

На додаток до наведеного вище графічного аналізу пропонується порівняльний аналіз обсягу реалізації по окремих підприємствах, по певних видах продукції з використанням статистичних даних у цілому по галузі. Такий аналіз дозволяє оцінити наскільки ріст обсягів реалізації більше або менше, ніж у конкурентів. На рис. 3 представлений так званий бізнес-прогноз, що включає дані про циклічні коливання обсягу реалізації і дані про продажі на даному підприємстві в порівнянні з обсягами реалізації по галузі. У цьому випадку ця крива може бути названа як індикаторна.

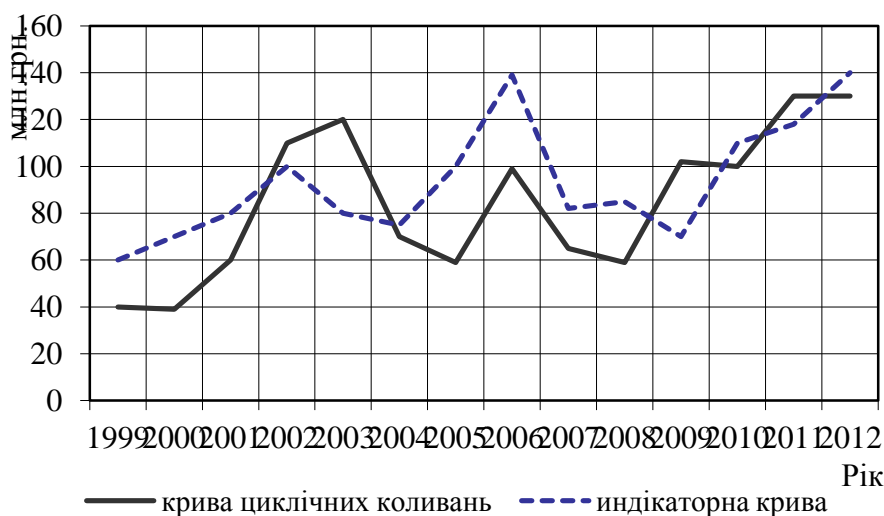


Рис. 3 – Бізнес-прогноз реалізації продукції

Складений бюджет продаж може зазнавати змін, які викликаються змінами в ситуації на ринку. Основним завданням є вирівнювання обсягу реалізації, тобто щоб він був рівномірним протягом планового періоду. Пропонуються наступні методи виконання цього завдання: диференціація цін; диференціація знижок; диференціація строків кредитів; диференціація реклами; зміна форм експорту й номенклатури продукції.

Ці методи по-різному впливають на зміну обсягу реалізації. Диференціація цін і знижок дозволяє зацікавити покупців роздрібних і оптових, збільшити обсяги покупок за рахунок зниження цін і збільшення знижок, особливо для сезонних товарів. Якщо відмічаються високі темпи зростання реалізації продукції, то для збереження балансу між зростанням підприємства і можливостями його фінансування краще підвищувати ціну на продукцію. Третій метод впливає на те, щоб під несезонні товари одержати кредити на більш тривалий період. Четвертий метод пов'язаний зі стимулюванням реклами.

На підставі даних управлінського аналізу реалізації продукції і з урахуванням тенденцій розвитку загальногосподарської й галузевої кон'юнктури визначається максимально можлива ємність окремих ринків для продуктів і послуг підприємства. Для продуктів, на обсяги реалізації яких істотно впливають ціни, максимальні обсяги реалізації повинні визначатися для відповідних альтернативних цін. Варто пам'ятати, що ціноутворення залежить також від поведінки конкурентів. Рішення про те, яка частина можливого обсягу продукції повинна бути реалізована в плановому періоді, приймає не керівник відділу продаж, а тільки керівництво підприємства в цілому з урахуванням всіх факторів, що впливають.

На підставі загальнофірмової оптимальної продуктової програми (розрахованої за допомогою математичних моделей), диференційованої по видах, обсягам виробництва й цінам продуктів, у відділі продаж розробляють детальний бюджет продаж, що містить цільові натуральні й вартісні показники по окремих продуктах або їхніх групах, ринкам, групам споживачів і каналам реалізації на весь планований період і його окремі часові відрізки (квартал, місяць). Одночасно із плануванням продаж планують складські запаси готової продукції.

Визначивши фізичні обсяги продукції по ринках реалізації, розраховують ринкові частки підприємства. Якщо після перерахування обсягів реалізації в показники ринкових часток виходить, що частка ринку, виведена з оптимального бюджету виробництва, не відповідає очікуваним керівництвом підприємства ринковим позиціям, установленим стратегічним цілям діяльності підприємства, то варто відмовитися від використання короткострокових шансів на прибуток і скорегувати планові показники фізичних обсягів реалізації таким чином, щоб

гарантувати в довгостроковому бюджеті ринкові позиції підприємства. Також потрібно перевірити, чи підходять колишні рішення по конструкції й дизайну продукту, якості й торговельній марці для того, щоб гарантувати виконання плану реалізації. Аналіз результатів по продуктах за минулі періоди, дані аналізу й прогнозу ринків і зміни, що впливають звідси, показників обороту, можуть привести до необхідності змінити асортимент або структуру бюджету виробництва.

Найбільше значення для планування цільових показників: часток ринку, фізичних обсягів реалізації й обороту має планування цін (включаючи планування знижок), що у взаємозв'язку із плануванням окремих продуктів і продуктових програм носить стратегічний характер. У цьому випадку в рамках контрактно-цінової політики на короткостроковий період установлюють розміри знижок і умови реалізації по продуктах і ринкам, крім того, регулюють умови надання кредитів для специфічних груп споживачів.

При плануванні комплексу заходів щодо розподілу продукції, тобто каналів і способів реалізації, можна також виходити з наявних каналів реалізації, діючих продавців і методів реалізації, що застосовувалися раніше. Ці заходи, однак, необхідно пристосувати до нових цілей і розробити нові заходи. Потрібно подумати про те, яких нових продавців варто залучити й від послуг яких колишніх продавців відмовитися, або змінити методи реалізації. Почасти мова йде про спонукання до стратегічного планування.

У рамках комплексу комунікаційних заходів варто намітити рекламні заходи й інші заходи щодо стимулювання реалізації, які найбільшою мірою сприяють зростанню обороту або впровадженню на ринок нових продуктів, додаткові послуги й рекомендації клієнтам під час реалізації. Деталі планування заходів щодо реалізації залежать від індивідуального положення підприємства. Остаточо мірилом якості планування заходів є рівень реалізації вартісних планів за період, визначаємий шляхом порівняння планових і фактичних показників.

Часто підбирають альтернативні комбінації або блоки заходів щодо реалізації продукції, щоб показати їхній вплив на заздалегідь визначені цілі реалізації або використовувати як основу для планування цілей реалізації. Вартісне, орієнтоване на результат планування й контроль реалізації дозволяють вирішувати три часткових завдання:

- проводити загальне й спеціальне планування й контроль результату реалізації;
- планувати й контролювати накладні видатки відділу продаж;
- планувати й контролювати основні й оборотні кошти відділу продаж.

Планування результату реалізації базується на затверджених в цільовому бюджеті показниках обороту планового періоду (періодів). Ґрунтуючись на цьому й з огляду на різні групи витрат, розраховують загальний результат реалізації й суми покриття для різних продуктів, ринків, груп споживачів, а тим самим і спеціальні результати реалізації. Останні необхідні для того, щоб проводити цілеспрямовану селективну збутову політику.

У сучасних ринкових умовах при швидкій зміні споживчих переваг і посиленні технологічного розвитку підприємств особливого значення набуває формування товарного асортименту. Із цією метою необхідно мати науково-обґрунтовані методи й підходи для визначення критеріїв оптимальності асортиментів, що задовольняє ринковий попит. При плануванні асортименту продукції обґрунтовано вибрати нові вироби можна за допомогою наступних критеріїв:

- 1) ринкові – потреба у виробі, перспективи розвитку ринку, ступінь конкурентоспроможності виробу, ступінь стабільності ринку;
- 2) товарні – технічні характеристики, упаковка, ціна;
- 3) збутові – ув'язування з асортиментом продукції, що випускається, реалізація, реклама;
- 4) виробничі – устаткування й персонал, сировинні ресурси, інженерно-технічні знання й досвід персоналу.

Результатом кваліфікованого проведення асортиментної політики є досить стабільне фінансове становище підприємства. Для визначення попиту на товари може бути запропонований наступний підхід, що включає стохастичне визначення потреб, що сформувалися в минулому й використовуються для передбачення попиту в майбутньому. Характер споживання, як правило, відповідає гаусовому нормальному розподілу, що потім може використовуватися для передбачення попиту, а також для визначення вірогідності прогнозу. На додаток до розподілу частот попиту повинні враховуватися й тимчасові ряди процесів споживання й формування попиту, які можуть виражатися в тенденції або в сезонних коливаннях. Використаний на практиці метод є ступенним вирівнюванням, для горизонтального процесу формування потреб – вирівнюванням I порядку. Попит (V) відповідного періоду визначається таким чином:

$$V_{i+1} = V_i + \alpha (V_i - V_{i-1}),$$

де V_i – є попитом у період i .

За допомогою коефіцієнта α може коректуватися значення попиту в минулому. Нормальний розподіл для розкиду містить обидва характерних показника: середнє значення (V_{i+1} – прогнозований показник) і стандартне

відхилення в розмірі однієї σ в якості міри розкиду. З нормального гаусового розподілу витікає, що, наприклад для готовності поставок 84% необхідна прибавка в розмірі однієї α до прогнозованого показника. Готовність до поставок або рівень сервісу у відсотках визначається як відношення кількості випадків негайного задоволення попиту до кількості випадків виникнення попиту в цілому. У складних умовах сучасного ринку грамотно розроблена й реалізована асортиментна політика деякою мірою страхує підприємство від банкрутства й виживання в умовах жорсткої конкуренції.

Висновки. В ході складання бюджету продаж рекомендовано враховувати розроблені підходи щодо формування товарного асортименту. Наведені пропозиції й методичні рекомендації направлені на аналітичне забезпечення даних бюджету продаж та допоможуть підприємствам розробити заходи щодо оптимізації реалізації продукції за результатами управлінського аналізу.

Список літератури: 1. Бланк И. С. Основы финансового менеджмента. – Т.1. – К.: Ника-Центр, Сльга, 1999. – 592 с. 2. Давидюк Т.В., Сливка Я.В. Аналіз показників продажу у системі бюджетування [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. – 2012. – №2(3). Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/59-64.pdf> 3. Золотухін О. Порівняльний аналіз виконання бюджету [Електронний ресурс] // Дебет-Кредит. – 2010. – №43. Режим доступу: <http://www.dtk.com.ua/show/1cid04676.html> 4. Ковтун С. Формируем бюджет продаж на торговом предприятии [Електронний ресурс] // Управленческий учет и бюджетирование. – 2008. – №12 (12). Режим доступу: <http://www.intalev.ua/index.php?id=26162> 5. Кулакова О. Формирование бюджета продаж [Електронний ресурс] // Компьютерные Информационные Системы. Режим доступу: <http://www.cis2000.ru/Budgeting/Mailing/OutputBudget.shtml> 6. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. // За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф.Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704с. 7. Росс С., Вестерфинд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов. – М.: Бишиом, 2000. – 718 с. 8. Шим Дж.К., Сигел Дж.Г. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 1998. – 496 с.

Надійшла до редколегії 20.11. 2013

УДК 658.817.012.7

Методичні аспекти управлінського аналізу реалізації продукції / Семенець А. О. // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 50(1023). – С. 169–178. – Бібліогр.: 8 назв.

В статье рассмотрено значение управленческого анализа реализации продукции для бюджетирования. Предложены методические подходы к проведению управленческого анализа реализации продукции при составлении бюджета продаж.

Ключевые слова: анализ, реализация продукции, бюджетирование, бюджет продаж.

In this article the value of management analysis of product realization is considered for budgeting. The methodical going is offered near realization of management analysis of product realization at budgeting of sales.

Keywords: analysis, product realization, budgeting, sales budget.