

Змістовий модуль 6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми

1. Економічна стратегія виробничої діяльності.
2. Класифікація витрат та визначення оптимального обсягу виробництва на основі аналізу витрат.
3. Прогнозна оцінка витрат підприємства та обсяги використання стратегічних ресурсів.
4. Операційний (виробничий) важіль.
5. Стратегічний аналіз маркетингової та збутової діяльності.

Економічна стратегія виробничої діяльності

Розробка ефективної виробничої стратегії є необхідною складовою системи стратегічного планування. Ефективна стратегія виробничої програми повинна передбачати максимізацію прибутку від реалізації продукції, максимально продуктивне використання виробничих ресурсів та оптимізацію витрат.

Стратегія виробничої програми — це система й механізм стратегічного управління виробничими активами і потенціалом підприємства в умовах конкуренції, змін на ринку, відсутності точної та детальної картини майбутнього.

Стратегія виробничої діяльності підприємства передбачає:

- організацію виробничої кооперації та науково-технічного співробітництва;
- забезпечення збалансованості діяльності за стадіями життєвого циклу продукції;
- створення нових механізмів інвестування в розширення і науково-технічний розвиток підприємства;
- досягнення узгодженості інтересів держави і власників підприємств щодо використання природних ресурсів;
- ефективне використання основного та оборотного капіталу.

Виробнича стратегія є складовою системи прогнозування. Для виконання економічної стратегії підприємства необхідно всебічно вивчити процес виробництва.

Виробництво — це процес використання трудових ресурсів та обладнання у поєднанні з природними ресурсами та матеріалами для виготовлення необхідних товарів і надання послуг.

Праця, земля, капітал та підприємницькі здібності, які використовуються у виробничому процесі, називаються *факторами виробництва*.

Кінцевою метою будь-якого виробництва в ринкових умовах є створення товарів (надання послуг) для задоволення потреб споживачів. Товари і послуги — продукти процесу виробництва.

Разом з тим, виробництво можна охарактеризувати і як певну систему відносин між людьми. Вони можуть носити організаційно-економічний або соціально-економічний характер.

Використовуючи *технологію*, як практичне застосування знань про способи виробництва товарів і послуг, виробництво продукує товари при відповідних затратах факторів виробництва. Якщо технологія залишається незмінною, то залежність між певною кількістю ресурсів, що використовуються у виробничому процесі та тим максимальним обсягом продукції, що може бути вироблений за даних умов, демонструє виробнича функція.

Виробнича функція — це відношення між будь-яким набором факторів виробництва та максимально можливим обсягом продукції, виробленим за допомогою цього набору факторів.

Зміна технології зумовлює інше співвідношення між факторами виробництва та результативним обсягом продукції. За незмінної технології результат виробництва залежить від низки закономірностей, які слід враховувати під час розробки виробничої стратегії підприємства, таких як певна взаємна доповнюваність та взаємозаміна факторів виробництва; різниця між короткотерміновим та довготерміновим періодами в діяльності підприємства, існування закону спадної граничної продуктивності тощо.

Прогнозування завжди визнавалося важливим елементом планування виробництва. Досі воно є основою для розробки необхідних стратегій. Фахівці, які займаються питаннями планування виробничої діяльності підприємства, повинні володіти існуючим інструментарієм прогнозування і вміти визначати чинники, що впливають на можливість використання тих або інших методів. У прогнозуванні обсягів виробництва важливе місце належить розподілу і використанню ресурсів.

Обсяг виробництва можна розглядати як систему управління. Системний підхід до управління в сучасних умовах став загальновизнаним явищем. З формальної точки зору система — *це сукупність функціональних компонентів, які взаємодіють між собою для досягнення поставленої мети.*

Основою для прогнозування обсягів виробництва є *прогноз обсягів реалізації* продукції, на основі якого розробляють виробничу програму, прогнози матеріально-технічного забезпечення і постачання ресурсами, прогнози витрат та фінансових результатів.

Валовий фінансовий результат за інших рівних умов перебуває у певній залежності від обсягу виробництва. Прогнозний вибір обсягу виробництва, орієнтованого на максимальний прибуток, здійснюється шляхом ретельного аналізу взаємозалежності обсягів виробництва, доходів і витрат. Розглянемо таку залежність за даними табл. 6.1.

У нашому прикладі прогнозна ринкова ціна продукції становить 120 грн. *Загальний дохід* за кожним можливим обсягом випуску розраховується як добуток обсягу випуску та ціни реалізації. *Граничний прибуток* обчислюється як різниця між ціною реалізації продукції і сумою граничних витрат.

Аналіз табл. 6.1 показує, що за обсягу виробництва у 17 тис. одиниць продукції підприємство має збиток у сумі 1 050 грн. Таким чином, для оцінки беззбиткового виробництва необхідно визначити нижню критичну точку виробництва. Для цього розрахуємо додатковий обсяг виробництва, що перевищує

Прогноз залежності обсягу виробництва і прибутку

Обсяг випуску продукції, тис. од.		Загальний дохід, грн	Загальні витрати, грн	Прибуток(+), збиток (-), грн	Граничні витрати, грн	Граничний прибуток, грн	Прибуток на одиницю продукції, грн	Середні загальні витрати на одиницю, грн
-	-	-	2250	-2250	-	-	-	-
17	120	2040	3090	-1050	49,4	70,6	-61,8	181,8
75	120	9000	4750	4250	28,6	91,4	56,7	63,3
105	120	12 600	5850	6750	36,7	83,3	64,3	55,7
125	120	15 000	6750	8250	45,0	75,0	66,0	54,0
135	120	16 200	7450	8750	70,0	50,0	64,8	55,2
144	120	17 280	8130	9090	75,6	44,4	63,5	56,9
152	120	18 240	87900	9450	82,5	37,5	62,2	57,8
157	120	18 840	9390	9450	120,0	0,0	60,2	59,8
160	120	19 200	9950	9250	186,7	-66,7	57,8	62,2
162	120	19 440	10 490	8950	270,0	-150,0	52,0	64,8

17 тис. одиниць. Він дорівнює: 1 млн 50 тис.: $120 = 8\,750$ одиниць. Таким чином, нижня критична точка виробництва — 25 750 одиниць (17 тис. + 8 750). За такого обсягу виробництва за ціною 120 грн загальний дохід становить 3 090 грн ($120 \cdot 25\,750$). Починаючи з цього обсягу виробництва (див. табл. 6.1) до обсягу виробництва у 157 тис. одиниць продукції, прибуток постійно зростає і досягає свого максимального значення — 9 450 грн. Отже, верхня критична точка виробництва, яка забезпечує максимальну суму прибутку, становить 157 тис. одиниць продукції. Потім прибуток починає зменшуватися.

Прогнозуючи обсяги виробництва, деякі економісти орієнтуються на величину прибутку, яка припадає на одиницю

продукції, — маржинальний прибуток (див. табл. 6.1). Аналіз даних показує, що найбільший прибуток на одиницю продукції досягається при обсязі виробництва у 125 тис. одиниць (ряд. 4). Менеджери, які при прогнозуванні обсягів виробництва виходитимуть із максимального прибутку на одиницю продукції, не врахують, що у цьому разі сума прибутку становитиме лише 8 250 грн, замість максимального значення прибутку — 9 450 грн. Але аналіз таблиці свідчить, що при прогнозуванні доцільніше використовувати загальну суму прибутку. За даними табл. 6.1, за обсягу виробництва 157 тис. одиниць прибуток сягає свого максимального значення — 9 450 грн. Таким чином, оцінка прогнозного обсягу виробництва з позиції максимального прибутку на одиницю продукції не дає можливості визначити фактичний обсяг виробництва, який забезпечить підприємству максимальний прибуток.

В умовах погіршення ринкової кон'юнктури (падіння попиту на продукцію та цін на неї унаслідок зниження її конкурентоспроможності тощо) перед підприємством постає завдання не максимізації прибутку, а мінімізації збитків. Підприємство повинно визначити такий обсяг виробництва, який дасть змогу мінімізувати збитки, що буде в цих умовах оптимальним.

Вважається, що за таких умов виробництво доцільно продовжувати, оскільки отриманих доходів від реалізації продукції буде достатньо для покриття змінних витрат, тобто відшкодування матеріальних витрат, оплату праці виробничих робітників, покриття частини загальновиробничих витрат. Якщо ж ціна знизиться і дорівнюватиме середнім змінним витратам, збитки підприємства дорівнюватимуть його постійним витратам.

У такому разі збитки підприємства зростуть і перевищуватимуть величину постійних витрат. За такого падіння цін продовжувати виробництво стане недоцільним. Керівництву підприємства доведеться приймати рішення про припинення діяльності і закриття (ліквідацію) підприємства або зміну профілю діяльності підприємства, вилучення капіталу з певного виду діяльності, пошуку нової сфери застосування капіталу.

Отже, в умовах погіршення ринкової кон'юнктури підприємству є сенс продовжувати діяльність лише до тих пір, доки ціна на продукцію не падає нижче рівня середніх змінних витрат.

Таким чином, залежно від попиту на продукцію, а також ціни можливої реалізації стратегія підприємства полягає у мінімізації збитків або припиненні випуску продукції.

Прогнозуючи обсяги виробництва продукції, обов'язково слід врахувати ситуацію, що складається на ринку даного продукту, та взяти до уваги:

- перспективи та тенденції розвитку на світовому ринку цієї продукції, динаміку цін та можливі зміни попиту;
- конкурентні пропозиції даної та аналогічної продукції, товарів-замінників;
- появу та освоєння нових ринків збуту або, навпаки, зникнення старих;
- впровадження у виробництво результатів наукових розробок, що стосуються цього продукту (технології, обладнання, сировини і матеріалів, їх замінників);
 - розробку нових джерел сировини;
 - появу нових конкурентів на даному ринку;
 - етап життєвого циклу продукції, рівень її рентабельності.

Часто, складаючи виробничу програму, підприємство намагається усунути або зменшити обсяги виробництва низькорентабельних або збиткових найменувань продукції. Відбувається так зване “вимивання” з асортименту недорогої продукції, що може користуватися підвищеним попитом споживача. Тому, формуючи асортиментну програму виробництва, слід зважати також на рівень споживчого попиту та вести постійну роботу щодо підвищення якості продукції та послуг. Адже в сьогоденних умовах жорсткої конкурентної боротьби споживач, здійснюючи вибір, орієнтується на оптимальне співвідношення “ціна/якість”.

Основними методами прогнозування, які використовуються в розробці виробничої стратегії, є: методи екстраполяції, експертні методи, методи моделювання, сутність яких розглянуто у Темі 1.

Класифікація витрат та визначення оптимального обсягу виробництва на основі аналізу витрат

Положення (Стандарти) бухгалтерського обліку 16 “Витрати” визначають сутність, склад і визнання витрат на підприємствах України.

Витрати — це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені.

Витрати на виробництво відрізняються за складом, економічним призначенням, питомою вагою у виготовленні та реалізації продукції, залежністю від обсягу виробництва. Це зумовлює групування витрат за певними ознаками.

Залежно від характеру виробництва витрати поділяються за видами продукції (послуг) та етапами виробничого процесу. Витрати також класифікуються за низкою інших ознак: економічними елементами та статтями калькуляції, за цільовим призначенням, ступенем однорідності, способом включення до собівартості, часом виникнення.

Слід також розрізняти собівартість продукції і витрати, які є ширшим поняттям. Згідно з П(С)БО 16 “Витрати” розрізняють два поняття собівартості: собівартість реалізованої продукції і виробничу собівартість продукції. Собівартість реалізованої продукції складається з виробничої собівартості продукції (робіт, послуг), реалізованої протягом звітного періоду, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат та

понаднормативних виробничих витрат. Треба зазначити, що на результати діяльності підприємства впливатиме не виробнича собівартість виготовленої продукції, а лише собівартість готової продукції, відпущеної у продаж.

Окрім того, собівартість не містить таких витрат підприємства, як адміністративні, збутові, інші операційні. Звідси, можна робити висновки, що собівартість і витрати — поняття не завжди тотожні, часто витрати бувають ширшими.

Витрати бувають:

- 1) — прямі;
- непрямі.
- 2) у межах періоду:
 - змінні;
 - умовно-постійні;
- 3) всі витрати є альтернативними;
- 4) середні витрати (витрати на одиницю продукції);
- 5) граничні (пов'язані зі збільшенням обсягу випуску на одиницю продукції).

Таким чином, граничні (або маржинальні) витрати показують як збільшиться (зменшиться) сума витрат зі зростанням (зменшенням) обсягу виробництва на одиницю продукції.

На основі мікроекономічного аналізу встановлена така залежність між граничними та середніми витратами: середні витрати (тобто витрати на одиницю продукції) будуть мінімальними за умови їх рівності граничним витратам). Таким чином,

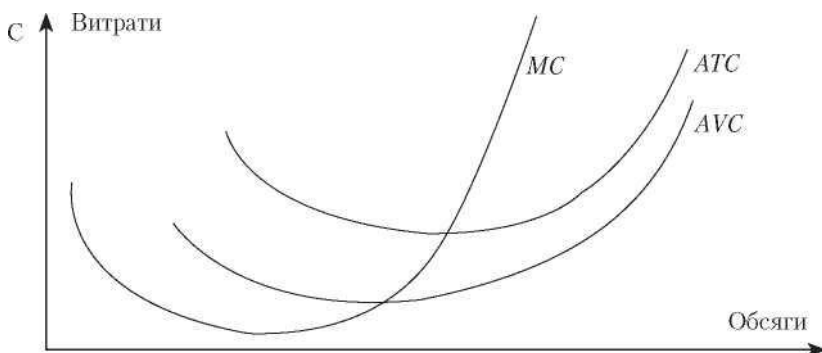


Рис. 6.1. Криві середніх та граничних витрат

на графіку крива граничних витрат MC перетинатиме криві середніх загальних ATC та середніх змінних витрат AVC в точках їх мінімуму (рис. 6.1). Ця теоретична залежність має наступний практичний зміст: поки граничні витрати будуть меншими, ніж середні, виробництво додаткової одиниці продукції зменшуватиме середні витрати. Якщо виробництво додаткової одиниці коштуватиме дорожче, ніж середні витрати, то збільшення обсягів виробництва призводитиме до зростання середніх витрат.

На основі аналізу витрат можна встановити:

- 1) точку беззбитковості (мінімальний обсяг виробництва, який потрібно випускати для покриття загальної суми витрат та забезпечення беззбитковості виробництва);
- 2) оптимальний обсяг виробництва.

Точка беззбитковості (або критична точка) може бути виражена як у натуральних, так і в грошових одиницях.

Графічний метод знаходження точки беззбитковості. Для знаходження критичної точки графічним методом по вісі абсцис відображають обсяг діяльності (обсяг реалізації) в натуральних одиницях; по вісі ординат відображають витрати та доход від реалізації (виручку). Точка перетину лінії сукупних витрат та лінії виручки є точкою беззбитковості.

Для ілюстрації застосування методів знаходження критичної точки розглянемо

приклад: фірма виготовляє один вид продукції, яку реалізує за ціною 100 грн за одиницю. Витрати фірми на виробництво продукції складають: змінні витрати на одиницю — 70 грн, загальні постійні витрати — 24 000 грн. Необхідно знайти точку беззбитковості в натуральних та грошових вимірниках.

Розв'язання: Для знаходження точки беззбитковості в натуральних одиницях застосуємо формулу (6.5). Маржинальний дохід на одиницю дорівнює:
 $100 - 70 = 30$ грн.

Точка беззбитковості в натуральних одиницях дорівнює:
 $24\,000 : 30 = 800$ од.

Точка беззбитковості в грошових одиницях — це виручка в точці беззбитковості:
 $800 \text{ од.} \cdot 100 \text{ грн} = 80\,000$ грн.

Знайдемо точку беззбитковості в грошових одиницях за формулою (6.6).

Коефіцієнт маржинального доходу дорівнює: $30 : 100 = 0,3$.

Точка беззбитковості в грошових одиницях дорівнює:
 $24\,000 : 0,3 = 80\,000$ грн.

Побудуємо графік беззбитковості (рис. 6.2), використовуючи дані прикладу.

Розрахунок критичної точки в умовах багатопродуктового виробництва.

На практиці підприємства зазвичай виробляють кілька видів продукції. У таких випадках знаходження критичної точки ґрунтується на комбінації продажу.

Комбінація продажу — це співвідношення окремих видів продукції в загальному обсязі реалізації, яке може бути показано у відсотках або в пропорції кількості виробів.

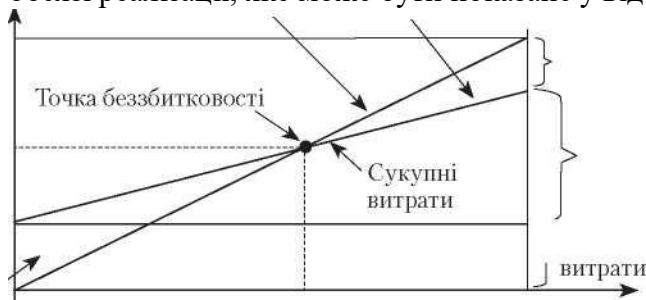


Рис. 6.2. Графік визначення точки беззбитковості

Для визначення точки беззбитковості кожного виду продукції необхідно визначити середньозважений маржинальний дохід на одиницю продукції.

Середньозважений маржинальний дохід на одиницю продукції *т_{ij}* визначається як відношення загального маржинального доходу до загальної кількості продукції.

Знаючи середньозважений маржинальний дохід на одиницю продукції та загальні постійні витрати, можемо розрахувати точку беззбитковості в натуральних одиницях.

При знаходженні точки беззбитковості в умовах багатопродуктового виробництва допускаємо, що всі постійні витрати є непрямыми щодо конкретних видів продукції. На практиці більшість постійних витрат мають саме такий характер. Але, якщо окремі види постійних витрат (наприклад, амортизація спеціального устаткування) пов'язані з виробництвом певного виду продукції, то слід визначати точку беззбитковості саме для такого виду продукції.

Оптимальний обсяг виробництва дозволяє максимізувати прибуток або мінімізувати збиток.

Метою діяльності підприємства є максимізація прибутку.

Правило оптимізації обсягу виробництва: прибуток максимальний за такого обсягу виробництва, за якого $MC = MK$, тобто граничні витрати дорівнюють граничним доходам.

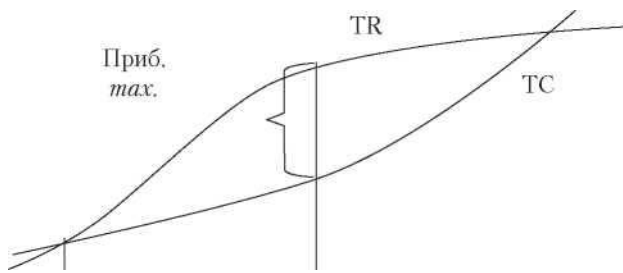


Рис. 6.3. Оптимізація обсягу виробництва
Спрощений графічний метод цієї залежності зображено на рис. 6.3.

Умовою оптимізації обсягу виробництва є рівність граничного доходу граничним витратам. Якщо граничний дохід перевищує граничні витрати, граничний прибуток позитивний, і кожна наступна одиниця продукції забезпечує зростання загального прибутку. І навпаки, перевищення граничних витрат над рівнем граничного доходу приводить до скорочення загального прибутку, при цьому граничний прибуток починає набувати від'ємних значень.

Прибуток наближається до максимуму, якщо $MC = MK$, а в умовах досконалої конкуренції, коли граничні витрати дорівнюють ціні, тобто:

$$MC = P, \quad (6.10)$$

де P — ціна одиниці продукції.

У випадку, якщо кон'юнктура ринку несприятлива, спостерігається падіння ринкових цін та обсягів реалізації продукції, то критерієм оптимізації обсягу виробництва є рівність ціни і середніх змінних витрат. Тобто слід продовжувати виробництво продукції до тих пір, доки ціна не впаде нижче рівня середніх змінних витрат AUC . Оптимальним обсягом виробництва в цих умовах є обсяг, за якого ціна перевищує середні змінні витрати (AUC) (формула 6.2).

Якщо ціна падає нижче рівня середніх змінних витрат, тобто $P < AUC$, слід припинити виробництво продукції. Таке рішення в даних умовах буде оптимальним, оскільки доходи не дозволяють відшкодовувати навіть змінні витрати на одиницю продукції.

Закономірність, що впливає з аналізу витрат, — використання закону спадної граничної продуктивності.

Дію закону спадної граничної продуктивності можна проілюструвати на прикладі одного з видів змінних витрат — чисельності зайнятих працівників.

Закон спадної граничної продуктивності означає, що при збільшенні лише одного виду змінних витрат або одного фактору виробництва за умови збереження всіх інших видів витрат незмінними у певний період часу граничний продукт почне знижуватись, а загальний продукт залишиться незмінним.

З наведених у табл. 6.2 даних випливає, що, збільшуючи чисельність працівників з одного до двох, підприємство отримує дві одиниці продукції. Отже, додатковий (граничний) продукт у результаті залучення другого працівника становив дві одиниці. Залучаючи до виробництва третього робітника, підприємство отримує вже 6 одиниць продукції, і граничний продукт цього виробника буде 4 одиниці продукції — адже приріст виробництва склав 4 одиниці. Із залученням четвертого працівника обсяг виробництва зростає на 8 одиниць продукції і становитиме уже 14 одиниць. Отже, граничний (додатковий) продукт від залучення четвертого робітника становитиме уже 8 одиниць. Це максимальна величина граничного продукту. При залученні п'ятого робітника обсяг виробництва становитиме 20 одиниць, а граничний продукт — 6 одиниць. Подальше залучення працівників хоча й призводить до збільшення загального обсягу виробництва, але супроводжується скороченням величини граничного продукту, який показує зміну обсягу виробництва при залученні додаткової одиниці виробничого ресурсу. Отже, продуктивність використання кожної наступної одиниці ресурсу після досягнення певної

межі знижується.

Таблиця 6.2

Динаміка граничного продукту

Кількість працівників	Кількість одиниць випуску	Граничний фізичний продукт змінних витрат
0	0	0
1	0	0
2	2	2
3	6	4
4	14	8
5	20	6
6	24	4
7	26	2

Кількість одиниць продукції

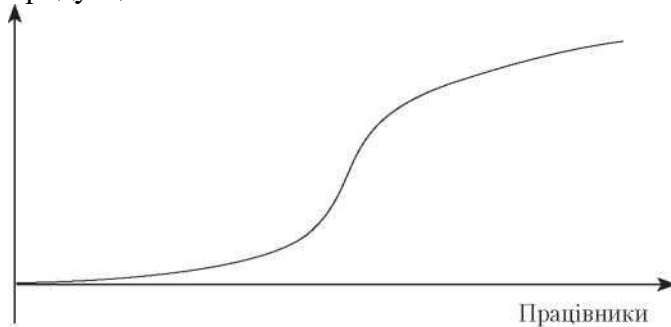


Рис. 6.4. Динаміка сумарного продукту

Ця залежність обсягів виробництва від залучення додаткових одиниць виробничих ресурсів (рис. 6.4; 6.5) ілюструє дію закону спадної граничної продуктивності.

Закон спадної граничної продуктивності означає, що при збільшенні лише одного виду змінних витрат або одного фактору виробництва за умови збереження всіх інших видів витрат незмінними у певний період часу граничний продукт почне знижуватись, а загальний продукт залишиться незмінним.

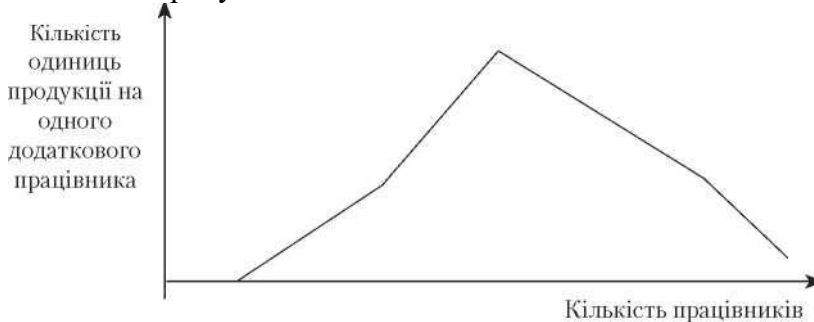


Рис. 6.5. Динаміка граничного продукту

Існування цього закону є негативним для підприємства, його дії слід уникати. За умови зміни обсягів застосування усіх факторів виробництва закон не діє. Отже, слід пропорційно змінювати всі види виробничих витрат та потужностей виробництва.

Прогнозна оцінка витрат підприємства та обсяги використання стратегічних ресурсів

Вартість використаних на виробництво продукції ресурсів становить витрати підприємства.

Витрати плануються з урахуванням планових обсягів виробництва, виходячи із норми

витрат на одиницю продукції, прогнозованої ціни на матеріали, паливо, інші види ресурсів, а також з урахуванням запланованих заходів щодо зниження ресурсомісткості продукції (виробництва).

Використовуючи прогнозні дані щодо обсягів реалізації продукції за відповідними роками і конкретними видами продукції та норми прямих матеріальних і трудових затрат, можна розрахувати вартість прямих матеріальних затрат і прямих затрат праці на кожний прогнозний рік. Крім прямих матеріальних і трудових затрат, прогноуються й непрямі затрати, які не можуть бути віднесені до конкретних видів продукції. Їх оцінюють і прогноують окремо від прямих. До таких витрат відносять загальновиробничі витрати, які розподіляються між видами продукції з використанням бази розподілу, найчастіше фонду оплати праці виробничих робітників.

Прогноз обсягу виробництва, прямих та непрямих затрат щодо даного обсягу виробництва є необхідною передумовою планування виробництва. На основі стратегії розвитку підприємства, системи планів, розроблених підприємством, здійснюється організація запланованих робіт, фактична реалізація виробничих процесів, створюється мотивація задіяного для їх виконання персоналу.

Постійні витрати залишаються незмінними лише в межах короткострокового (релевантного діапазону). Однак величина їх може збільшуватись чи зменшуватись у довгостроковому періоді, тобто поза межами релевантного діапазону. Зміна постійних витрат відбувається при збільшенні, зменшенні масштабів виробництва (в результаті будівництва та введення в дію нових цехів, виробничих ліній, підрозділів, нових виробничих потужностей або, навпаки, ліквідації підприємства, цехів, дільниць, підрозділів підприємства).

Прогнозування обсягів витрат може бути здійснено графічним методом. Графік забезпечує візуальне сприйняття динаміки обсягів виробництва і витрат та дозволяє наочно визначити оптимальний обсяг виробництва, що забезпечує найбільшу різницю між доходами і витратами (на графіку найбільшу відстань між лініями доходів та витрат) (рис. 6.6).

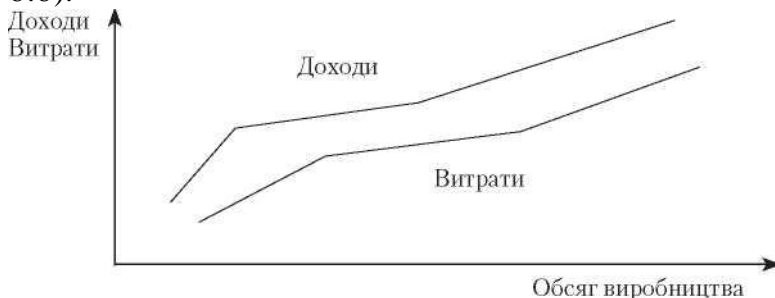


Рис. 6.6. Динаміка доходів і витрат

Важливо прогнозувати оптимальне співвідношення не лише між обсягами виробництва та витратами, а й між постійними та змінними витратами, оскільки структура витрат зумовлює чутливість величини отриманого прибутку до зміни ринкової ситуації.

Операційний важіль (або коефіцієнт операційного важеля) відображає питому вагу (частку) постійних витрат у загальній величині витрат:

де OV — операційний (виробничий) важіль; TC — загальні витрати, які є сумою постійних та змінних витрат; VC — змінні витрати на весь обсяг виробництва.

Чому ж цей показник впливає на рівень прибутку? Прибуток P_2 утворюється як різниця між доходом від реалізації і сумою витрат:

$$P_2 = D - TC = D - (PC + VC), \quad (6.13)$$

де P_2 — прибуток від реалізації продукції; D — дохід від реалізації.

Прибуток від основної діяльності залежить від рівня постійних витрат, і що більша частка постійних витрат у собівартості продукції, тим інтенсивніше змінюється прибуток по відношенню до змін обсягів продажу. Вплив рівня постійних витрат особливо

помітний у періоди погіршення ринкової кон'юнктури для продукції підприємства, коли падають обсяги реалізації, ростуть ціни на ресурси, а можливості адекватного підвищення цін на продукцію підприємства обмежені через, наприклад, жорстку конкуренцію або низький попит. У результаті може скластися ситуація, коли отриманих доходів від реалізації продукції буде недостатньо для покриття витрат, підприємство терпить збитки.

В науковій та навчальній літературі зустрічається думка, що “механізм операційного левериджу дає змогу регулювати рівень постійних витрат з метою збільшення прибутку. Для кожного конкретного значення коефіцієнта операційного левериджу можна розрахувати показник ефекту операційного левериджу...”¹, що показує на скільки збільшиться прибуток при зростанні обсягів реалізації продукції на заданий відсоток приросту.

Ми не можемо погодитись з думкою, що операційний важіль дозволяє регулювати постійні витрати, які за своєю природою залишаються практично незмінними, а змінюватись можуть лише в межах певного релевантного діапазону. Скоріше, навпаки, існування операційного важеля дає змогу вирахувати, як можна змінити обсяг виробництва, скоригувавши тим самим змінні витрати, і вже на цій основі спрогнозувавши величину операційного прибутку та ступінь підприємницького ризику.

Еластичність операційного прибутку від зміни доходу від реалізації у сприятливих умовах економічної діяльності може означати приріст прибутку більшими темпами, ніж зростає дохід від реалізації. Але в умовах погіршення економічної кон'юнктури (спаду обсягу продаж, зниження цін на продукцію) високий ступінь еластичності прибутку за доходом означає вищий ступінь підприємницького ризику, оскільки зменшення доходів від реалізації буде призводити до ще більшого падіння обсягів прибутку.

Таким чином, що більше значення коефіцієнту сили дії операційного левериджу, тим вищий ризик підприємницької діяльності, оскільки незначні коливання в обсягах продажу викликають істотні зміни в розмірах прибутку. Що викликає такі зміни? Відповідь полягає у структурі операційних витрат, які можна розбити на два види — змінні та умовно-постійні (у межах релевантного діапазону).

Розглянемо вплив дії операційного важеля на такому прикладі. Існують два підприємства — “Світанок” і “Морозко”, що пропонують споживачам однотипну продукцію на конкурентному ринку, отже, за ustalеною на ринку ціною, практично однаковою для обох підприємств. Прийmemo, що ціна одиниці продукції складає 40 грн. Але внутрішня структура підприємств різна: у підприємства “Світанок” нові високопродуктивні основні засоби, прогресивні технології (нематеріальні активи), первісна вартість яких висока, отже, й амортизаційні відрахування дуже значні, вищі, ніж на підприємстві “Морозко”, та й висококваліфіковані менеджери-управлінці (не виробничі працівники) отримують значно вищу заробітну платню, ніж у конкурента. Все це приводить до вищого рівня постійних витрат у “Світанка”, ніж у “Морозко”. Однак відсталі технології, що застосовуються у виробничих процесах “Морозко”, зумовлюють великі витрати ручної праці, високу матеріло- та енергомісткість виробництва, тому рівень змінних витрат у “Морозко” вищий. Прийmemo для простоти розрахунків і можливості порівняння, що “Світанок” і “Морозко” випускають однакові обсяги продукції. На практиці, звичайно, обсяги реалізації “Світанка” були б більшими, та й продукція — якіснішою.

Таблиця 6.3

Вихідні дані для розрахунку ефекту операційного важеля

Показники	Підприємство	
	“Морозко”	“Світанок”

Ціна продукції, p , грн	40	40
Постійні витрати, PC , тис. грн	600	1 000
Змінні витрати на одиницю продукції, Vc , грн	20	12
Обсяг виробництва(реалізації) продукції, од.	50 000	50 000
Дохід від реалізації продукції, D , тис. грн	2 000	2 000
Змінні витрати на обсяг, VC , тис. грн	1 000	600
Загальні витрати, TC , тис. грн	1 600	1 600
Частка постійних витрат у загальних, %	37,5	62,5
Прибуток, P_2 , тис. грн	400	400
Рентабельність виробництва продукції, %	25,0	25,0
Валова маржа (маржинальний прибуток), BM , тис. грн	1 000	1 400
Маржинальний прибуток на одиницю продукції, mp , грн	0,02	0,028
Коефіцієнт маржинального прибутку, $ктр$	0,5	0,7
“Точка беззбитковості” (“поріг рентабельності”), (BEP) , одиниць	30 000	35 715
Коефіцієнт операційного важеля, $K_{ол}$	0,375	0,625
Ефект операційного важеля, $K_{еол}$	2,5	3,5

Як витікає з показників, наведених у табл. 6.3, обидва підприємства у вказаному періоді мають однакові суми витрат та фінансових результатів — 1 600 тис. грн та 400 тис. грн відповідно, обидва працюють прибутково, але перспективи розвитку рентабельності в обох різні. Рентабельність виробництва продукції (y %), розрахована як відношення прибутку до загальної суми витрат, на обох підприємства однакова і становить 25 %. Обсяги реалізації продукції обох підприємств значно перевищують беззбитковий обсяг продаж, таким чином, обидва підприємства працюють у так званій “зоні безпеки”. Зверніть увагу, що коефіцієнт операційного важеля, по суті, є часткою постійних витрат у загальних витратах на виробництво і реалізацію продукції, і на підприємстві “Світанок” частка цих витрат значно більша (на 25 %), ніж у конкурента — “Морозка”, й ефект операційного важеля у 1,4 рази вищий.

Що це означає для “Світанка”?

Що більшою є частка постійних витрат у собівартості продукції, тим інтенсивніше змінюється прибуток по відношенню до змін обсягів продажу. Якщо обсяги діяльності підприємств, що розглядаються, зростуть на 20 % й стануть рівні 60 тис. од. за того ж рівня цін, тоді їх економічні результати зміняться наступним чином:

Таблиця 6.4

Ефект операційного важеля при збільшенні обсягів продаж

Показники	Підприємство	
	“Морозко”	“Світанок”
1	2	3
Ціна продукції, p , грн	40	40
Постійні витрати, PC , тис. грн	600	1 000
Змінні витрати на одиницю продукції, Vc , грн	20	12
Обсяг виробництва (реалізації) продукції, од.	60 000	60 000
Дохід від реалізації продукції, D , тис. грн	2 400	2 400
Змінні витрати на обсяг, VC , тис. грн	1 200	720
Загальні витрати, TC , тис. грн	1 800	1 720
Частка постійних витрат у загальних, %	33,3	58,1
1	2	3
Прибуток, P_2 , тис. грн	600	680

Рентабельність виробництва продукції, %	33,3	39,5
Валова маржа (маржинальний прибуток), <i>ВМ</i>, тис. грн	1 200	1 680

Як бачимо, зростання обсягів виробництва позитивно впливає на обидва підприємства й забезпечує ріст як операційного, так і маржинального прибутку, але у “Світанка” прибуток зростає швидшими темпами. Так, якщо у “Морозка” зростання обсягів виробництва на 20 % викликало ріст прибутку у півтора раза порівняно з попереднім періодом (600 / 400), то у “Світанка” операційний прибуток зріс у 1,7 раза. Отже, на кожен відсоток росту обсягів реалізації було отримано в 1,4 рази більше прибутку:

Рентабельність виробництва продукції зросла на обох підприємствах, але темпи росту прибутковості різні: у “Морозка” рентабельність виробництва виросла на 8,3 % до базового рівня, а на “Світанку” — приріст рентабельності становив 14,5 % до базового рівня (39,5 % — 25,0 %).

Повертаючись до сутності показника ефекту операційного важеля, можна зазначити, що перспективи росту прибутку за сприятливих умов вищі у “Світанка”, ніж у “Морозка”. Адже ефект операційного важеля показує, у скільки разів швидше росте прибуток порівняно з ростом обсягів виробництва. Отже, кожний відсоток росту обсягів діяльності викликає: у “Мо- розка” — зростання обсягів прибутку на 2,5 %, а у “Світанка” — на 3,5 %. Тобто потенціал росту прибутку, зумовлений структурою витрат, у “Світанка” в 1,4 рази вищий.

В умовах економічної кризи та зниження попиту на ринку необхідно оптимізувати співвідношення між постійними і змінними витратами, змінюючи обсяги виробництва. Зазвичай в таких умовах підприємство може маневрувати обсягом змінних витрат, приймаючи рішення про скорочення обсягів виробництва. Але не всі підприємства можуть піти таким шляхом, окремі з них вимушені продовжувати виробництво тими самими обсягами або приймати рішення про повну зупинку виробництва.

Розглянемо фінансові результати діяльності підприємств “Світанок” і “Морозко” в умовах погіршення економічної кон’юнктури, що зумовлюють скорочення обсягів діяльності на 28 % (табл. 6.5) та на 36 % (див. табл. 6.6) порівняно з базовим варіантом виробництва (див. табл. 6.3).

Таблиця 6.5

Ефект операційного важеля при зниженні обсягів діяльності на 28 %

Показники	Підприємство	
	“Морозко”	“Світанок”
Ціна продукції, <i>p</i>, грн	40	40
Постійні витрати, <i>PC</i>, тис. грн	600	1 000
Змінні витрати на одиницю продукції, <i>Vc</i>, грн	20	12
Обсяг виробництва (реалізації) продукції, од.	36 000	36 000
Дохід від реалізації продукції, <i>D</i>, тис. грн	1 440	1 440
Змінні витрати на обсяг, <i>VC</i>, тис. грн	720	432
Загальні витрати, <i>TC</i>, тис. грн	1 320	1 432
Частка постійних витрат у загальних, %	45,45	69,8
Прибуток, <i>Pz</i>, тис. грн	120	8
Рентабельність виробництва продукції, %	9,1	0,6

При падінні обсягів реалізації на 28 % “Світанок” знаходиться практично на межі прибутковості, прибуток становить лише 8 тис. грн, це й не дивно, оскільки обсяг виробництва — 36 тис. одиниць дуже близький до “точки беззбитковості” цього підприємства (див. табл. 6.3), тоді як “Морозку” в цій ситуації, здається, нічого не

загрожує. Скорочення обсягів діяльності на 28 % дозволяє низькотехнологічному “Морозку”, який адекватно скоротив обсяги споживання живої праці і матеріалів, отримати ще й достатньо пристойний прибуток — 120 тис. грн.

Подальше погіршення ситуації і скорочення обсягів діяльності ще на 8 % зумовлює наближення “Морозка” до критичної точки — “порогу рентабельності”, скорочення прибутку його діяльності до 40 тис. грн, водночас як високотехнологічний “Світанок” потрапив у зону збитків (табл. 6.6).

Таблиця 6.6

Ефект операційного важеля при зниженні обсягів діяльності на 36 %

Показники	Підприємство	
	“Морозко”	“Світанок”
Ціна продукції, p , грн	40	40
Постійні витрати, PC , тис. грн	600	1 000
Змінні витрати на одиницю продукції, Vc , грн	20	12
Обсяг виробництва (реалізації) продукції, од.	32 000	32 000
Дохід від реалізації продукції, D , тис. грн	1 280	1 280
Змінні витрати на обсяг, VC , тис. грн	640	384
Загальні витрати, TC , тис. грн	1 240	1 384
Частка постійних витрат у загальних, %	48,4	72,25
Прибуток, Pz , тис. грн	40	-104
Рентабельність виробництва продукції, %	3,2	-7,5

Підвищені ризики притаманні підприємствам з високим рівнем операційного важеля в періоди падіння обсягів реалізації та/або цін на продукцію, що не дозволяє отримувати достатніх обсягів доходу для покриття усіх витрат.

Зазвичай в таких умовах підприємство може маневрувати обсягом змінних витрат, приймаючи рішення про скорочення обсягів виробництва. Але не всі підприємства можуть піти таким шляхом, окремі з них вимушені продовжувати виробництво тими самими обсягами або приймати рішення про повну зупинку виробництва. Це високотехнологічні та капіталомісткі виробництва, часто повністю або частково автоматизовані, з низьким рівнем ручної праці, а також великі виробництва, із значними потужностями, особливості технології виробництва яких унеможливають обсяги виробництва нижче певного (критичного) проектного рівня.

В умовах падіння попиту на свою продукцію та низької її конкурентоспроможності, росту цін на матеріальні ресурси такі виробництва просто не можуть здійснювати випуск маленьких обсягів продукції і за несприятливих умов припинять виробництво взагалі.

Графічно наслідки падіння обсягів діяльності на рівень та структуру витрат, зміну фінансових результатів, що характерно для кризового стану економіки, подано на рис. 6.7.

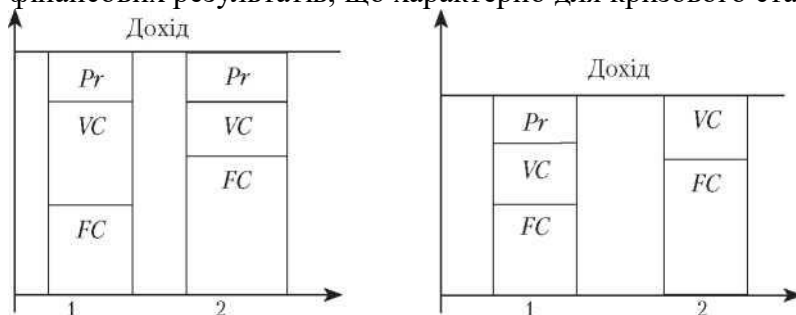


Рис. 6.7. Доходи і витрати підприємств за різних ринкових умов

На рис. 6.7 зображені витрати і прибутки двох підприємств (1 і 2) з однаковою сумою витрат та прибутку, але з різною структурою витрат. У підприємства 1 змінні витрати більші, ніж постійні. За структурою витрат це підприємство аналогічне “Морозку” з розглянутого вище прикладу. У підприємства 2 більшу частку у загальній сумі витрат становлять постійні, тобто спостерігається аналогія із “Світанком”. На поданій схемі

видно, що в умовах падіння суми доходу (праворуч) другому підприємству (“Світанку”) вистачає доходу тільки для покриття витрат, але прибутку вже підприємство не отримує, в той час, як перше підприємство (“Морозко”), що скоротило змінні витрати пропорційно до зміни обсягів діяльності, може навіть отримувати певний прибуток, щоправда, менший ніж у докризових умовах.

Подальше падіння обсягів діяльності й отриманого доходу зумовить збитки для другого підприємства, яке не зможе пропорційно й еластично змінювати свої витрати у відповідності із обсягами виробництва.

До галузей з високим операційним важелем слід віднести також підприємства транспорту взагалі і залізничного транспорту зокрема, в структурі витрат яких до 50 % складають витрати на ремонт та оновлення основних засобів та амортизація, тобто дуже велика частка постійних (або незалежних від обсягу діяльності) витрат. Тому результати діяльності підприємства транспорту залежать від обсягів перевезень та рівня тарифів на перевезення.

Отже, такі виробництва є більш чутливими до погіршення ринкових умов, ніж підприємства, де низька частка постійних витрат у загальній їх сумі. Слід, однак, зазначити, що високий операційний важіль спричиняє вразливість прибутку крупних високотехнологічних виробництв тільки за несприятливих умов, а в періоди росту економіки, стабільного попиту на продукцію ці підприємства працюють ефективніше та прибутковіше, ніж невеликі та переобтяжені ручною працею.

Стратегічний аналіз маркетингової та збутової діяльності

Стратегічні рішення у маркетингу мають довгострокові наслідки для організації в цілому, для управління окремими видами діяльності, зокрема виробництвом, розробкою нової продукції, фінансовою діяльністю тощо. Стратегічний характер мають рішення щодо розширення асортименту виробів та політики ціноутворення, реклами та просування товару на ринку.

Діагностика ефективності збутової діяльності повинна будуватись на визначенні ефективності виконання основних функцій збутової діяльності, а саме:

- транспортування від місця виробництва до місця споживання;
- розподілу, тобто забезпечення досяжності товарів у кількості і формі згідно з потребами споживачів;
- зберігання — забезпечення досяжності товарів у момент придбання або використання у місцях накопичення або реалізації зі збереженням їх кількості та якісних характеристик;
- сортування — створення наборів спеціалізованих або взаємодоповнюючих товарів, адаптованих до ситуації споживання;
- встановлення контакту — забезпечення доступу до чисельних та віддалених груп споживачів;
- інформування — діяльність, що забезпечує інформованість про потреби ринку та умови конкретного обміну.

Роль збутової діяльності для підприємства можна досліджувати в двох аспектах:

- а) вплив збутової діяльності на економічні показники діяльності організації;
- б) вплив каналів збуту на конкурентоздатність продукції та підприємства.

Каналами збуту або каналами розподілу називають сукупність взаємозалежних організацій, які роблять товар чи послугу доступною для використання або споживання. Канали збуту виконують шість вказаних функцій. Канали збуту поєднують виробника і кінцевого споживача, дозволяють узгодити попит та пропозицію (час і місце) та максимізувати прибуток підприємства чи мінімізувати витрати на шляху просування товару. Крім того, використання каналів збуту — посередників дозволяє підприємствам збільшити присутність своєї продукції на ринку.

Вартість створення, перекупування чи переорієнтації на свій бік каналів збуту є важливим елементом прийняття рішення про доцільність виходу на новий ринок.

Під час виконання своїх функцій у каналах збуту виникають чотири види грошових потоків:

- юридичний потік — передача або врегулювання прав власності від одного учасника каналу збуту до іншого;
- фізичний — власне, фізичне переміщення певної кількості товарів від виробника до споживача;
- фінансовий потік — оплата, рахунки, кредити, комісійні, що рухаються у зворотному напрямку — від кінцевого споживача до виробника;
- інформаційний потік — двосторонній, як потік замовлень від споживача і, водночас, інформація про попит і пропозицію на ринку.

Залежно від кількості посередників розрізняють кілька рівнів каналів розподілу:

- канал нульового розподілу (прямого маркетингу) — виробник продає товар безпосередньо споживачеві. Виділяють три основних способи прямого продажу: торгівля в рознос, посилочна та через магазини виробника;
- однорівневий канал — включає одного посередника (роздрібного, агента по збуту або брокера);
- дворівневий — включає двох посередників (промислового дистриб'ютора та дилера);
- трирівневий — три ланки посередників: оптових, дрібно- оптових та роздрібних.

Канали нульового розподілу застосовуються підприємствами, що хочуть самі контролювати маркетингову програму, тісніше працювати із споживачем або мають обмежені цільові ринки. Усі канали, крім нульового, називаються непрямими. Чим більше рівнів у каналі, тим менше можливостей його контролю. Виробники можуть використовувати кілька різних каналів розподілу для поліпшення свого конкурентного статусу, розширення ринку збуту, зниження відпускних цін.

Учасники каналів збуту виконують кілька видів робіт: дослідницьку (збір інформації), стимулювання збуту, налагодження контактів, пристосування товару, проведення переговорів, організація товаропросування, фінансування, прийняття ризику. Спеціалізація дозволяє кожну з цих функцій виконувати ефективніше.

Зараз утворюються потужні збутові системи: супермаркети, мережі магазинів, інтегровані торговельні мережі, вертикальні маркетингові системи (далі — ВМС). ВМС складаються з одного виробника, одного або кількох оптових та роздрібних торговців, які працюють як одне ціле, до того ж один з учасників каналу збуту має достатню потужність для контролю за діями інших через володіння контрольним пакетом акцій каналу або надання франшизи. У США такі ВМС контролюють до 80 % ринку.

Під час прийняття рішень щодо каналів збуту виробник керується двома групами показників: ефективності та конкурентоздатності. Критерій вибору — максимізація чистого прибутку за визначеного заздалегідь рівня ризику.

Ефективність функціонування каналу збуту виробник оцінює за такими показниками:

- величина поточних витрат (поточні витрати на одиницю продукції);
- величина капітальних витрат та питомі капітальні витрати;
- величина прибутку до сплати податків, чистого прибутку і рівень прибутковості;
- частка збутових витрат у загальній сумі витрат;
- віддача інвестованого капіталу;
- оборотність активів.

Крім абсолютної величини, оцінюють також динаміку цих показників.

Для визначення структури каналу збуту (числа оптових та роздрібних торговців і посередників) визначальними можуть бути показники управління оборотним капіталом, такі як: оборотність дебіторської заборгованості, середній період погашення дебіторської заборгованості, оборотність запасів.

Під час оцінки конкурентних переваг, що їх забезпечує канал збуту, беруть до уваги:

- частку ринку, що її дозволяє охопити певний канал збуту;
- рівень охоплення збутовою мережею;

- кількість торгового персоналу та рівень підготовки торгових представників;
- підтримка продаж та якість обслуговування клієнтів;
- ступінь охоплення крупних клієнтів;
- величина рекламного бюджету та ефективність реклами;
- рівень запасів та оперативність поставки;
- рівень торгових націнок;
- прихильність покупців до торгової мережі.

Якщо ринок великий, але з низькою концентрацією покупців, доцільно обирати дво- або трирівневий канал збуту. За високої концентрації покупців і великих покупок доцільнішими будуть прямі продажі.

Питання для самоперевірки

1. Для чого розробляють виробничу стратегію?
2. Що являє собою виробництво та виробнича функція? Який зв'язок виробничих систем та конкурентних стратегій?
3. Які підходи застосовують у прогнозуванні обсягів виробництва? Які економічні закони застосовують у стратегічному аналізі обсягів виробництва?
4. Що таке витрати? Які види витрат ви знаєте? Який зв'язок між витратами, обсягом виробництва та прибутком? Як обрати оптимальні обсяги виробництва на основі аналізу витрат?
5. Які способи прогнозування обсягів виробництва ви знаєте?
6. Чи потрібно уникати дії закону спадної граничної продуктивності? Яким чином?
7. Що таке точка беззбитковості та яке її значення для розробки стратегії виробництва підприємства? Які способи визначення точки беззбитковості ви знаєте?
8. В чому полягає правило максимізації прибутку на основі аналізу витрат? Які методи, на вашу думку, доцільно застосовувати для оптимізації обсягів виробництва на практиці? Які фактори слід враховувати з метою оптимізації?
9. Що таке операційний (виробничий) важіль? За яких умов проявляється дія цього важеля?
10. Що таке маркетингова діяльність? Які цілі цієї діяльності на підприємстві?
11. У чому зміст збутової діяльності? Які аспекти цієї діяльності?
12. Що таке канали збуту? Яка роль каналів збуту на підприємстві? Як оцінити ефективність діяльності каналу збуту (розподілу)?
13. Як оцінити ефективність збутової діяльності підприємства?