

УДК 005.22

Лисенко Т.І.
кандидат технічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Національна металургійна академія України

Усіченко І.В.
кандидат фізико-математичних наук,
доцент кафедри менеджменту
Національна металургійна академія України

Алексєєнко І.А.
старший викладач
кафедри менеджменту
Національна металургійна академія України

МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

METHODS OF SENDING MANAGEMENT SOLUTIONS TO SMALL BUSINESS

АНОТАЦІЯ

У статті викладено бачення авторів щодо вибору методів обґрунтування управлінських рішень у діяльності підприємств малого бізнесу. Сучасні технології дають змогу використовувати бізнес-інструмент – «воронку продажів» у комбінації з моделлю маркетингового комплексу 4Р (7Р) для просування товарів/послуг через Інтернет. Матриці «Бостон консалтинг груп» і «ефект-випуск» можна використовувати як додатковий інструмент планування, що дає змогу оцінити рівень конкурентоспроможності продукції підприємства. В умовах змінного попиту використання агрегатного планування дає змогу мінімізувати витрати на виробництво/реалізацію продукції та максимально задовольнити попит. Практичне значення має маржинальний аналіз для прийняття рішень маркетингового і виробничого характеру.

Ключові слова: воронка продажів, агрегатне планування, агрегатні стратегії, обсяг продажів, матриця «ефект-випуск», маржинальний аналіз.

АННОТАЦИЯ

В статье изложено видение авторов относительно выбора методов обоснования управленческих решений в деятельности предприятий малого бизнеса. Современные технологии позволяют использовать бизнес-инструмент – «воронку продаж» в комбинации с моделью маркетингового комплекса 4Р (7Р) для продвижения товаров/услуг через Интернет. Матрицы «Бостон консалтинг групп» и «эффект-выпуск» можно использовать как дополнительный инструмент планирования, позволяющий оценить уровень конкурентоспособности продукции предприятия. В условиях переменного спроса использование агрегатного планирования позволяет минимизировать затраты на производство/реализацию продукции и максимально удовлетворить спрос. Практическое значение имеет маржинальный анализ для принятия решений маркетингового и производственного характера.

Ключевые слова: воронка продаж, агрегатное планирование, агрегатные стратегии, объем продаж, матрица «эффект-выпуск», маржинальный анализ.

ANNOTATION

In the article vision of authors is expounded on the choice of methods of ground of administrative decisions in activity of enterprises of small business. Modern technologies allow to use business of instrument – “crater of sales” in combination with a model marketing to the complex 4p (7p) for advancement of commodities/of services over the Internet. Matrices “Boston consulting of groups” and “effect-production” can be used as an additional instrument of planning, allowing to estimate the level of competitiveness of products of enterprise. In the conditions of variable demand the use of aggregate planning allows to minimize production inputs/realization of products and maximally to satisfy demand. A practical

value has a margin analysis for making decision of marketing and productive character.

Keywords: crater of sales, aggregate planning aggregate strategies, volume of sales, a matrix “effect-production”, margin analysis.

Постановка проблеми. У державній політиці розвинутих країн ефективне функціонування та укріплення малого бізнесу має велике значення, тому що цей сектор економіки забезпечує не менше половини ВВП.

Нині, коли в Україні відсутнє перспективне бачення розвитку фундаментальних галузей, укріплення малого бізнесу дає можливість вирішення проблем зайнятості населення, зниження відтоку працездатного населення за кордон, збільшення про шарку середнього класу та задоволення потреб населення вітчизняними продуктами та послугами. Актуальність проблеми визначається необхідністю озброєння підприємств малого бізнесу сучасними та маловитратними методами прийняття управлінських рішень із питань обсягу і структури продукції та використання виробничих потужностей в умовах обмежених ресурсів, необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості функціонування підприємств малого бізнесу в сучасних умовах розглянуто в роботах багатьох вітчизняних авторів: З.С. Варналія [1], В.В. Виговської [2], Т.А. Говорушка та О.І. Тимченка [3], В.Д. Грибова [4], О.А. Кириченка [5], М.В. Мацакевича [6], Д.В. Нікітенка [7]. Методи, що підвищують якість управлінських рішень із питань обсягу та структури виробництва/реалізації продукції в сучасних умовах розглядали в навчально-методичній літературі такі автори, як М.І. Бухалков [8], В.А. Козловський [9], М.В. Макаренко [10], Г.В. Савицька [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику

кількість публікацій, що стосуються проблем підприємств малого бізнесу, існує замало рекомендацій щодо методів обґрунтування управлінських рішень, які доцільно використовувати в умовах змінного попиту та обмеженості ресурсів.

Мета статті. У статті робиться спроба визначити найбільш раціональні методи обґрунтування управлінських рішень для підприємств малого бізнесу, що дадуть змогу приймати більш якісні рішення за обмеженої час для максимального задоволення попиту та найбільш повного використання виробничих потужностей.

Система методів, що використовується для прийняття управлінських рішень підприємствами малого бізнесу, повинна відповідати таким критеріям: мати невелику трудомісткість, бути простою за розрахунками та оперативною у часі, не потребувати великого обсягу інформації, мати візуалізацію, що робить методи більш практичними.

Виклад основного матеріалу. Малий бізнес – це будь-яка діяльність малих підприємств і фізичних осіб, спрямована на одержання прибутку, тобто будь-яка діяльність суб'єктів господарювання, яка не суперечить чинному законодавству і націлена на реалізацію власних економічних інтересів [1, с. 23]. Основна мета малого бізнесу – це отримання прибутку від своєї діяльності.

Управління підприємствами малого бізнесу в ринкових умовах повинно бути раціональним та діяти на упередження, особливо якщо є обмеженість у ресурсах. Більшість невдач власників малих підприємств пов'язані з недосвідченістю менеджерів або професійною некомпетентністю [6, с. 103].

Управління починається з постановки цілі та вибору методів її досягнення, тобто з планування. Планування прибутку неможливе без прогнозу динаміки попиту на продукцію та доступності необхідних ресурсів для її виробництва. Для цього підприємство повинно проводити постійний моніторинг ринкової ситуації за такими важливими для нього показниками, як ціна на товари та сировину, товари-конкуренти, обсяг продажів та ін. Але недоступність якісних досліджень ринку із-за відсутності коштів для малих підприємств найчастіше приводить до виробництва «на дотик».

Однак в умовах сучасних Інтернет-технологій використання відносно недорогих методів продажів, просування товарів/послуг через Інтернет є широко розповсюдженим. Потрібно тільки обрати той метод, який відповідає особливостям продукту, що просувається на ринку.

З кожним роком зростає аудиторія онлайн-користувачів, дозволяючи оптимізувати і збільшити клієнтську базу. Аналіз статистики відвідувачів, лендінгем-платформи та інші інструменти дають можливість підприємствам привертати увагу зацікавлених покупців до своїх продуктів.

Оперативність обліку, аналізу та планування обсягу реалізації стає доступною за допомогою бізнес-інструменту – «воронки продажів», яка є простою програмою в таблицях Microsoft Excel (або автоматизованою). Вона дозволяє налагодити облік продажів товарів, вести складський облік і закупівлі, працювати з клієнтською базою.

Визначення попиту має бути орієнтоване на конкретного споживача з його індивідуальними запитами, що дає змогу реалізувати принцип ощадливого виробництва – «не виробляти нічого зайвого, якщо в цьому не виникає потреби». У практичній діяльності підприємства використання «воронки продажів» у комбінації з моделлю комплексу маркетингу 4P (7P) дає змогу контролювати роботу та розробляти плани продажів за кожною цільовою аудиторією на будь-якому етапі процесу продажів.

Уявлення про життєвий цикл продукції та прийняття відповідних заходів зі швидкого реагування на асортимент товарів дають моделі маркетингового комплексу 4P (7P) та матриця «Бостон консалтинг груп» [8, с. 162]. Їх можна використовувати як додаткові інструменти планування, що дають змогу досить оперативно оцінити місце і конкурентні переваги конкретного бізнесу.

В умовах обмеженості інформації використання матриці «Бостон консалтинг груп» має певні труднощі, що робить матрицю «ефективність» або «рентабельність – обсяг реалізації» більш доступною для роботи малого бізнесу [8, с. 163–165].

Матриця «рентабельність – обсяг продажів» у двох координатах надає візуалізацію асортименту продукції, яку можна розкласти по чотирьох квадратах. У нижній лівий квадрат потрапляє продукція, асортимент якої низькорентабельний, з невеликим обсягом реалізації. Відповідно в нижньому правому квадраті розташовується продукція з обсягом продажів вище середніх, але з низькою рентабельністю. У верхній лівий квадрат потрапляє продукція з високою рентабельністю, але також невеликим або середнім обсягом реалізації. У верхньому правому квадраті розташовується продукція з рентабельністю вищою за середню та обсягом реалізації також вище середнього рівня – це найвигідніші для підприємства продукти.

Матриця дає можливість прийняти рішення відразу за групою продуктів, при цьому не залишити без уваги жоден із них.

У таблиці 1 наведено приклад ранжування п'яти видів продукції, яку виготовляє ТОВ «Здорова родина», що включені в місячний обсяг продажів. Ранжування продукції здійснено за критерієм максимізації рентабельності продукції та її частки в обсязі реалізації.

На рисунку 1 зображена матриця «рентабельність – обсяг реалізації» ТОВ «Здорова родина», яка дає змогу одразу виявити перспек-

тивні види продукції, яким слід віддати перевагу під час планування роботи підприємства.

Проведені розрахунки показують, що найбільшу частку в обсязі продажів має сироп шипшини – 63,83%, найменшу – ягоди, протерті з цукром, та напої шипшини – відповідно 4,26% та 7,09%. Стосовно рентабельності всю продукцію підприємства можна розташувати в такій послідовності: ягоди подрібнені та протерті з цукром, сироп шипшини, ягідні сиропи, напої шипшини.

За сукупністю двох показників перше місце займає сироп шипшини, який може відповідати продукції матриці БКГ під назвою «дійні корови». Перспективними видами продукції є ягоди, подрібнені та протерті з цукром, що мають досить високу рентабельність (40–50%) за умови розширення споживчого попиту.

В умовах невизначеності економічних та політичних факторів планування обсягів виробництва має значні труднощі, пов'язані, з одного боку, зі зміною цін на ресурси, які мають тенденцію до зростання, з другого боку – зі зниженням купівельної спроможності споживачів.

Отже, в таких умовах особливої актуальності набуває агрегатне/сукупне планування. Головною метою агрегатного планування є мінімізація витрат протягом усього середньострокового періоду та максимальне задоволення попиту на продукцію [9, с. 525–526]. Строк планування основних ресурсів, необхідних для його виконання, може становити від 3 до 8 місяців.

Агрегатне планування дає змогу зіставити дані аналітичних досліджень ринку і можливостей виробництва в середньостроковому періоді, визначитися в термінах асортиментних груп, які повинні бути виготовлені та реалізовані для досягнення мети підприємства щодо розміру прибутку.

Методи, які для цього використовуються, спрямовані на регулювання темпів виробництва і рівня використання трудових ресурсів, рівня запасів/заділів, виробничих потужностей або залучення субпідрядних організацій, а також інших параметрів, що піддаються контролю. Ці методи використовуються під час розроблення агрегатних стратегій, які допомагають досягти основної мети підприємства.

Використання агрегатного планування має особливий сенс для підприємств, які на протязі планового періоду пов'язані із сезонним попитом на продукцію.

Виділяють три основні стратегії планування для виробничих підприємств [10, с. 161–162]. Стратегія перша – незалежно від коливань попиту встановлюється постійний обсяг виробництва за постійного обсягу виробничої потужності. Різницю між сукупним попитом і обсягом пропозиції продукції/послуг компенсують шляхом збільшення/зменшення запасів продукції.

Стратегія друга – за постійного розміру виробничої потужності обсяг пропозиції продукції враховує зміну попиту. Різниця між обсягом пропозиції продукції і розміром вироб-



Рис. 1. Матриця «рентабельність – обсяг реалізації» ТОВ «Здорова родина»

Таблиця 1

Ранжування планових показників продукції

Назва продукції	Місячний попит, пляшок	Частка продажів		Рентабельність	
		%	Ранг	%	Ранг
Сироп шипшини	360,00	63,83	1	30	3
Ягідні сиропи	80,00	14,18	2	25	4
Напої шипшини	40,00	7,09	4	20	5
Ягоди, подрібнені з цукром	60,00	10,64	3	50	1
Ягоди, протерті з цукром	24,00	4,26	5	45	2
Разом	564,00	100,00	-	-	-

ничих потужностей регулюється шляхом організації понаднормових робіт, передачі частини робіт субпідрядникам, надання відгулів, здачі майна в оренду тощо.

Стратегія третя – змінний попит і обсяг пропозиції за змінного значення виробничої потужності. Стратегію використовують у трудомістких виробництвах та на сезонних роботах. Різниця між обсягом пропозиції і виробничими потужностями регулюється залежно від видів ресурсів. Згідно з виробничими завданнями завантаження виробничого персоналу регулюється шляхом звільнення/найму працівників. Зайві основні виробничі фонди здаються в короткотермінову оренду, консервуються або використовуються для виконання позапланових робіт.

Залежно від конкретної виробничої ситуації під час пошуку оптимального плану виробництва з мінімальними загальними витратами використовується одна або декілька стратегій.

Для розроблення агрегатних планів використовуються такі методи: інтуїтивний – заснований на досвіді/інтуїції менеджера, що приймає рішення; графічний і табличний – засновані на розгляді одночасно в динаміці декількох змінних, що дозволяє порівнювати наявну та планову потужності; математичні методи. Вибір методу розроблення агрегатних планів зумовлений широтою асортименту та кількістю ресурсів, а також кількістю та можливостями персоналу. Все більше поширюється табличний метод розрахунків в Excel. Він зручний та доступний для використання підприємствами малого бізнесу з невеликим асортиментом продукції та кількістю ресурсів.

Впровадження агрегатного планування на підприємствах малого бізнесу дає змогу сконцентрувати увагу на невеликій кількості найважливіших ресурсів та прийняти план з мінімальними витратами в конкретній ситуації.

Узагальнююча характеристика операційних систем підприємств незалежно від їхніх розмірів визначається ланцюжком «ресурси – витрати – результати». Результати діяльності підприємства залежать від рівня витрат на ресурси, витрат на їх переробку в процесі технологічного процесу та витрат на використання виробничих потужностей.

Маржинальний аналіз дає великі можливості для аналізу взаємозв'язку «витрати – обсяг виробництва – прибуток» у системі управлінського обліку підприємства.

Аналіз співвідношення «витрати – обсяг виробництва – прибуток» заснований на використанні концепції маржинального доходу, необхідний для покриття постійних витрат та отримання прибутку. Це співвідношення часто називають аналізом беззбитковості або аналізом критичної точки.

Об'єктом аналізу критичної точки є обсяг виробництва/реалізації (в гривнях або натуральному вимірі), за якого прибуток відсутній, а загальні витрати дорівнюють доходу.

Для використання маржинального аналізу необхідно поділити витрати підприємства на постійні та змінні. Для цього існує ціла низка відомих методів: міні-максі, графічний, метод регресійного аналізу та ін.

Для багатоасортиментного виробництва критичну точку визначають за такою формулою:

$$ВЕР = FC / \sum (1 - VC_i / P_i) * a_i, \quad (1)$$

де ВЕР – критична точка в гривнях;

FC – загальні постійні витрати, грн.;

vc_1 – змінні витрати на одиницю продукції, грн.;

P_1 – ціна одиниці продукції, грн.;

a_i – частка кожної асортиментної групи/продукції в загальному обсязі реалізації;

i – індекс асортиментної групи/продукції.

За умови коливання сезонного попиту для планування обсягів реалізації можна використовувати розрахунок сезонної критичної точки з розрахунком частки кожного продукту в загальному обсязі реалізації.

Використання цього аналізу дає можливість встановити критичний рівень постійних витрат та критичний рівень ціни [11, с. 204–206].

Визначення критичного обсягу постійних витрат дає змогу визначити максимально допустиме значення постійних витрат, що покривається маржинальним доходом за можливого обсягу реалізації, вартості та рівня змінних витрат на одиницю продукції.

Критичний обсяг постійних витрат $FC_{кр}$ за заданого рівня маржинального прибутку та обсягу реалізації можна визначити за формулою:

$$FC_{кр} = Q * (P_1 - vc_1), \text{ або } FC_{кр} = Q * D_c, \\ \text{ або } FC_{кр} = TR * D_y, \quad (2)$$

vc_1 – змінні витрати на одиницю продукції, грн./одиницю;

Q – обсяг реалізації в натуральних одиницях;

D_c – ставка маржинального доходу на одиницю продукції, грн.;

D_y – норма маржинального доходу, %;

TR – дохід від реалізації, грн.

Значення критичних постійних витрат дає змогу вирішити, від яких постійних витрат можна відмовитися в період спаду попиту для того, щоб знизити точку беззбитковості в бік менших обсягів реалізації.

Критичний рівень ціни $P_{кр}$, який можна встановити на продукцію, визначається, виходячи із заданого обсягу реалізації і рівня постійних та змінних витрат:

$$P_{кр} = FC / Q + vc_1. \quad (3)$$

Аналіз критичної ціни дає змогу розрахувати обсяг реалізації продукції, який принесе однаковий прибуток за різними варіантами управлінських рішень.

Висновки. Розглянуто систему методів, що дають змогу підприємствам малого бізнесу приймати більш зважені рішення під час кален-

дарного планування діяльності в умовах невідзначеності та обмеженості ресурсів. Завдяки тому, що розглянуті методи мають невелику трудомісткість, оперативні, розраховуються в таблицях Excel, добре піддаються візуалізації, не потребують великого обсягу інформації та затрат коштів, вони мають практичний характер та можуть бути впроваджені на підприємствах малого бізнесу.

Використання методів дасть змогу підприємству моделювати свою власну економічну ситуацію оптимальної поведінки на ринку та створювати варіанти моделей зі власними економічними показниками.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. // З. Варналій. К.: «Знання», 2005. 302 с.
2. Виговська В.В. Малий бізнес України: сучасний стан та тенденції розвитку. // В. Виговська. / Актуальні проблеми економіки. 2009. № 1. С. 59–64.
3. Говорушко Т.А., Тимченко О.І. Малий бізнес: Навчальний посібник. //
4. Т. Говорушко, О. Тимченко. К.: Центр учбової літератури, 2006. 200 с.
5. Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе: Учебное пособие. // В. Грибов. – М.: Финансы и статистика, 1999. 128 с.
6. Кириченко О.А., Ваганів К.Г. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Актуальні проблеми економіки. // О. Кириченко, К. Ваганів, 2008. № 1. С. 103.
7. Мацакевич М.В. Феномен малого підприємництва у контексті розвитку цілісної економічної системи. // М.В. Мацакевич. / Молодь і ринок. 2012. № 6. С. 15–21.
8. Нікітенко Д.В. Вплив розвитку малого підприємництва на становлення та розвиток середнього класу в Україні. // Актуальні проблеми економіки. / Д. Нікітенко. 2003. № 10 (28). С. 119–127.
9. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник / М.И. Бухалков. 2-е изд., испр.и доп. М.: ИНФРА-М, 2000. 400 с.
10. Производственный менеджмент: Учебник / Под ред. В.А. Козловского. М.: ИНФРА-М, 2003. 574 с.
11. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. М.: ПРИОР, 1998. 384 с.
12. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд. Перераб и доп. Минск: ООО «Новое знание», 1999. 688 с.