**ТЕМА 9. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

**План:**

1. Сутність, зміст та види бізнес-процесів підприємства.
2. Значення, мета, задачі та інформаційне забезпечення аналізу бізнес-процесів.
3. Аналіз процесу постачання матеріальних ресурсів на підприємстві.
4. Аналіз процесу виробництва готової продукції.
5. Аналіз процесу реалізації готової продукції.
6. Аналіз процесу розрахунків з покупцями готової продукції.
7. Можливості оптимізації бізнес-процесів підприємства.

**1. Сутність, зміст та види бізнес-процесів підприємства**

За сучасних умов мінливого зовнішнього середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в організації і здійсненні власної підприємницької діяльності.

Основу діяльності будь-якої організації становлять її ділові процеси, або бізнес-процеси, які визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання. Процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємства, пов'язаних з виробництвом товарів і/або послуг, які суб'єкт господарювання або робить, або продає й поставляє, або робить все це в сукупності. Для кожного виду роботи, що входить у загальний процес господарської діяльності, визначені тимчасові характеристики, які визначають її місце в загальній послідовності робіт, умови ініціації й час виконання.

Безпосередньо у понятті процесу немає нічого нового. Процеси завжди були і є в будь-якій організації. Але об'єктами управління вони стали відносно недавно і лише в окремих підприємствах. Проблема полягає в тому, що процеси не вдається описувати так само легко, як організаційні ієрархічні структури.

Процеси взагалі - це систематичне, послідовне визначення функціональних операцій, які приносять специфічний результат; це послідовність пов'язаних операцій або завдань, що потрібні для досягнення результату.

Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності - від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.

Бізнес-процес являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт - не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник).

Управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою областю успішного застосування набору методів, що згодом одержали назву "процесного підходу". Підхід до менеджменту з погляду управління бізнес-процесами потребує певного ламання стереотипів, до якої б сфери управління підприємством це не відносилося.

Поняття "бізнес-процес" є багатозначним, і на сучасному етапі не існує єдино прийнятого його визначення. Усі визначення об'єднує насамперед акцентування уваги на тому, що бізнес-процеси є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів. Таким чином бізнес-процес охоплює всю організацію, зверху до низу.

Не існує стандартного переліку процесів, і організації повинні розробляти свої власні. Насправді підприємство має до 20 ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку. А загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень.

Оскільки бізнес-процеси - це потоки роботи - в них є свої межі, іншими словами початок і кінець. Для будь-якого окремо взятого процесу ці межі встановлені початковими або первинними входами, з якого він починається (рис. 1) Ці входи відкриваються первинними постачальниками процесу. Ресурси або входи процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними.



Рис. 1. Межі бізнес-процесів

У рамках процесного підходу будь-яке підприємство розглядається як бізнес-система, що являє собою зв'язану безліч бізнес-процесів, кінцевими цілями, яких є випуск продукції або послуги.

Єдиною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів. Усіх клієнтів можна розділити на п' ять різних типів, які не обов'язково присутні кожний окремо (можуть бути випадки, коли вони перетинаються):

- первинні клієнти - ті, які одержують первинний вихід;

- вторинні клієнти, що знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи;

- непрямі клієнти, що не одержують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відображається на них;

- зовнішні клієнти (за межами підприємства), які одержують вихід процесу: дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо;

- зовнішні непрямі клієнти, споживачі.

Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, і підприємства можуть по-різному описувати навіть схожі процеси. Базові категорії можуть бути розширені додатковими. Класифікація бізнес-процесів підприємства за основними ознаками представлена в табл. 1.

Таблиця1

Класифікація бізнес-процесів підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| **Класифікаційна ознака** | **Характеристика бізнес-процесів** |
| За ознакою формування результату | Основний бізнес-процес - це процес, який складає основний бізнес підприємства і створює основний потік доходів. Прикладами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, реалізація та маркетинг. |
| Допоміжні (забезпечувальні) бізнес-процеси визначають допоміжну діяльність підприємства, яка є забезпечувальною по відношенню до основної діяльності. Наприклад, бухгалтерський облік, кадрове, інформаційне забезпечення. |
| За функціональною ознакою | Процес постачання матеріальних ресурсів є елементом, який забезпечує реалізацію основного бізнес процесу на підприємстві, тобто є його "входом". |
| Процес виробництва готової продукції призначений для перетворення "входу" процесу на "вихід". |
| Процес реалізації готової продукції орієнтований на задоволення потреб клієнтів та отримання доходів підприємством. |
| Процес розрахунків з покупцями готової продукції є завершальним етапом основного бізнес-процесу підприємства; грошове відтворення отриманих доходів за рахунок задоволення потреб клієнтів. |
| За видом бізнес-процесу | Відтворювальний бізнес-процес є безперервним рухом і оновленням процесу виробництва продукції та послуг підприємства як бізнес-системи |
| Забезпечувальні бізнес-процеси призначені для забезпечення ресурсами відтворювального процесу бізнес-системи |
| Бізнес-процеси управління охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому |
| До бізнес-процесів розвитку відносяться процеси вдосконалення продукту, що виготовляється |
| За характером продукту діяльності | Виробничі бізнес-процеси - процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту |
| Адміністративні бізнес-процеси - це процеси, результатом яких є серія послідовних дій з виконання адміністративних завдань |
| За ступенем деталізації | Крос-функціональні процеси - це сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями |
| Підпроцес - це частина основного процесу діяльності, яка призначена для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого продукту, але не здатна самостійно створювати продукт. |
| По відношенню до підприємства | Зовнішній бізнес-процес - це процес, що має вхід і/або вихід поза підприємством |
| Внутрішній бізнес-процес - це процес, що повністю відбувається в межах підприємства як цілісної бізнес-системи |

Узагальнюючи сказане вище необхідно ще раз підкреслити, що під бізнес-процесом слід розуміти структурований, вимірюваний набір видів діяльності, циклічно здійснюваних різними структурними підрозділами підприємства і в комплексі складових один логічно цілий акт бізнес-діяльності, організовуваний для досягнення результатів підприємства за допомогою задоволення потреб клієнтів.

**2. Значення, мета, задачі та інформаційне забезпечення аналізу бізнес-процесів**

Аналіз повинен бути комплексним дослідженням внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на процес функціонування бізнес-процесів підприємства, оскільки основна мета проведення аналізу - підвищення ефективності функціонування бізнес-процесів та прийняття оптимальних управлінських рішень по забезпеченню іх стійкого розвитку.

Для успішної реалізації мети аналізу бізнес-процесів необхідно вирішити наступні завдання:

- визначення економічної ефективності використання ресурсів бізнес-процесів;

- оцінка виконання планів, прогнозів, управлінських рішень, за ефективним використанням економічного потенціалу бізнес-процесів підприємства;

- вивчення впливу об'єктивних і суб'єктивних, зовнішніх і внутрішніх чинників на результати бізнес-процесів підприємства;

- розробка й обґрунтування заходів спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів підприємства і прийняття ефективних управлінських рішень.

Необхідною умовою якісного проведення аналізу бізнес-процесів є його інформаційне забезпечення.

Інформаційне забезпечення аналізу - це сукупність інформаційних ресурсів, необхідних для досягнення цілей аналізу.

Як інформаційні ресурси виступає інформація, що циркулююча в системі управління і є основою управлінських рішень.

Інформаційне забезпечення аналізу можна розділити на наступні основні блоки:

Нормативно-довідкова - законодавчі акти, нормативи урядових і старанних структур, норми, нормативи, ліміти і інші регламенти бізнес-процесів.

Планова інформація - міститься в бізнес-плані підприємства або в плані економічного (соціального) розвитку підприємства.

Фактографічна інформація - є сукупність даних економічного характеру про факти, які дійсно здійснювалися у бізнес-процесах підприємства. Ця інформація, як правило, формується обліково-фінансовою службою. Фактографічну інформацію можна підрозділити на три блоки:

Облікова інформація, що міститься в облікових документах підприємства - первинних документах, регістрах бухгалтерського обліку, відомості і ін.

Звітна інформація, що міститься в статистичній і фінансовій звітності, наприклад, форма 1 "Баланс", форма 2 "Звіт про фінансові результати", "Звіт про працю" і тому подібне. Саме цей вид інформації має основне значення при проведенні зовнішнього аналізу.

Позаоблікова інформація, що міститься в актах перевірок, аудиторських висновках, а також в документах, регулюючих бізнес-процеси підприємства (офіційні документи, договори, угоди, рекламації, технічна і технологічна інформація).

Нормативно-довідкова інформація, яка регулює усі бізнес-процесі підприємства це Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність", Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в Україні, господарсько-правові документи, технічна й технологічна документація, інформація, отримана в ході маркетингових досліджень, тощо.

Джерелами інформації для аналізу процесу постачання матеріальних ресурсів та процесу розрахунків з покупцями виступають:

- довідкова інформація: плановані обсяги запасів та обсяги надходження (портфель замовлень), план матеріально-технічного постачання, нормативи товарних запасів, нормативи товарних витрат;

- облікова інформація: накладні на відвантаження продукції; товаротранспортні накладні; рахунки; журнал реєстрації виставлених рахунків - фактур; оперативні дані відділу матеріально-технічного постачання; відомості, звіти матеріально-відповідальних осіб, регістри синтетичного обліку по рахункам "Каса", "Товари", "Розрахунки з постачальниками";

- звітна інформація: форми № 1 "Баланс", форма № 2 "Звіт про фінансові результати", ф. № 5-з про витрати на виробництво;

- позаоблікова інформація: акти експертів, протоколи зборів, договори, угоди, контракти на постачання сировини та матеріалів;

Джерелами інформації для аналізу процесу реалізації готової продукції є:

- довідкова інформація: індекси цін на споживчі товари, нормативи товарних запасів, нормативи товарних витрат, нормативи обороту на 1 м2 торгової площі;

- планова інформація: данні бізнес-плану, план реалізації у розрізі товарних груп, план постачання товарів;

- облікова інформація: накладні на відвантаження продукції; товаротранспортні накладні; рахунки-фактури; журнал реєстрації виставлених рахунків-фактур; книга продажів; відомості, звіти матеріально-відповідальних осіб, регістри синтетичного обліку по рахункам "Каса", "Товари", "Розрахунки з постачальниками";

- звітна інформація: форми №1 "Баланс", форма №2 "Звіт про фінансові результати", Форма № 3-торг (квартальна) «Звіт про продаж і запаси товарів у торговій мережі», Форма № 1-торг (місячна) "Звіт про товарооборот торгової мережі";

- позаоблікова інформація: акти експертів, протоколи зборів, договір на поставку товарів.

Детальна характеристика інформаційного забезпечення аналізу процесу виробництва готової продукції надана в табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика інформаційного забезпечення аналізу процесу виробництва готової продукції

|  |  |
| --- | --- |
| **Інформаційне забезпечення** | **Стисла характеристика** |
| ***Довідкова інформація*** |
| Розрахунок бухгалтерії про планову собівартість готової продукції | На підставі нормативних значень витрати сировини, матеріалів та непрямих витрат обчислюється планова собівартість готової продукції. |
| ФАКТОГРАФІЧНА ІНФОРМАЦІЯ |
| ***Облікова інформація*** |
| Відомість руху матеріалів | Характеризує кількість, ціну та суму матеріалів, які витрачені на виробництво готової продукції. |
| Відомість обліку готової продукції | Відображає кількість виробленої готової продукції. |
| Розрахунок бухгалтерії про фактичну собівартість готової продукції | З урахуванням фактичної кількості та ціни витрачених матеріалів обчислюється собівартість готової продукції та вносяться необхідні корегування до планових показників. |
| Табель обліку робочого часу | Застосовується для обліку фактично відпрацьованого часу для робітників з погодинною оплатою праці. |
| Розрахунково-платіжна відомість | Відображає суми нарахованої заробітної плати, відрахувань та утримань на соціальне страхування. |
| Відомість нарахування амортизації основних засобів | Містить інформацію щодо нарахування амортизації основних засобів відповідно обраного методу та встановлених норм. |
| Журнали-ордери за рахунками класу 7 | Узагальнюють інформацію щодо доходів та результатів діяльності підприємства. |
| Журнали-ордери за рахунками класу 8 | Містять інформацію за елементами витрат підприємства. |
| Журнали-ордери за рахунками класу 9 | Застосовуються для узагальнення інформації щодо витрат підприємства за видами діяльності. |
| ***Звітна інформація*** |
| Звіт про фінансові результати (Форма № 2) | Форма фінансової звітності яка розглядає доходи та витрати підприємства за видами діяльності. Крім того операційні витрати класифікуються за елементами. |
| Звіт про виробництво промислової продукції (форма №1П-НПП) | Річна форма статистичної звітності відносно кількості виробленої продукції за її видами. |
| Терміновий звіт про виробництво промислової продукції (робіт, послуг) (форма №1-П, термінова) | Місячна форма статистичної звітності відносно кількості виробленої продукції за її видами. |
| ***Позаоблікова інформація*** |
| Результати інвентаризації матеріальних ресурсів | Відображають фактичну кількість сировини, матеріалів та готової продукції; дають змогу зіставити облікові та фактичні показники. |
| Наказ про облікову політику підприємства | Розкриває питання розподілу непрямих витрат, які безпосередньо впливають на собівартість готової продукції і як слідство на її рентабельність. |

**3. Аналіз процесу постачання матеріальних ресурсів на підприємстві**

Необхідною умовою виконання плану з виробництва продукції, зниженню її собівартості, зростанню прибутку, рентабельності є повне і своєчасне забезпечення підприємства матеріальними ресурсами необхідного асортименту і якості. Зростання потреби підприємства в матеріальних ресурсах може бути задоволений екстенсивним шляхом (придбанням або виготовленням більшої кількості матеріалів і енергії) або інтенсивним шляхом (економнішим використанням наявних запасів в процесі виробництва продукції).

Важливою умовою безперебійної нормальної роботи підприємства є повна забезпеченість потреби в матеріальних ресурсах джерелами покриття Розрізняють внутрішні (власні) джерела і зовнішні. До внутрішніх джерел відносять скорочення відходів сировини, використання вторинної сировини, власне виготовлення матеріалів і напівфабрикатів, економію матеріалів в результаті впровадження досягнень науково-технічного прогресу. До зовнішніх джерел відносять надходження матеріальних ресурсів від постачальників відповідно до укладених договорів.

Тому аналіз процесу постачання матеріальних ресурсів здійснюється за наступними напрямками:

- вивчення строків та умов поставок;

- аналіз недопостачань за об'ємом;

- аналіз порушення якості та недоліки за номенклатурою;

- оцінка порядку розрахунку обсягів матеріальних ресурсів за укладеними договорами;

- оцінка обґрунтованості та ефективності формування портфеля замовлень на матеріальні ресурси;

- аналіз ритмічності постачань матеріальних ресурсів.

Стратегія матеріально - технічного постачання на підприємстві покликана не тільки оцінити безперебійність, ритмічність і якість постачань, але і їх ефективність, що виражається в знаходженні таких постачальників, форм і методів постачання, які забезпечили б мінімальні сукупні витрати на придбання і доставку матеріальних ресурсів (рис. 2).



Рис. 2. Стратегії матеріально-технічного постачання підприємства

Аналіз організації матеріально-технічного постачання починає з оцінки кон'юнктура ринку, тобто вивчення основних постачальників і цін на постачання матеріальних ресурсів з урахуванням транспортно-заготовчих витрат. На основі такого аналізу оцінюють обґрунтованість вибраної стратегії організації матеріально-технічного постачання. Потреба в завезенні матеріальних ресурсів визначається різницею між загальною потребою в і-м виді матеріальних ресурсів і сумою внутрішніх джерел її покриття.

Потреба в матеріальних ресурсах визначається в трьох оцінках:

- натуральних одиницях вимірювання, що необхідне для встановлення потреби в складських приміщеннях;

- за вартістю (у грошовій оцінці) для виявлення потреби в оборотних коштах, для ув'язки з фінансовим планом;

- у днях забезпеченості - для планування і організації контролю.

Ступінь забезпечення організації матеріальними ресурсами оцінюється за допомогою коефіцієнтів забезпечення в натуральних одиницях вимірювання:

- коефіцієнт забезпечення за укладеними договорами на постачання (Кз. дог.):



де Qвнут - об'єм постачань із внутрішніх джерел;

Qдог - плановий об'єм постачань відповідно до укладених договорів на постачання;

Qплан - планова потреба.

- коефіцієнт забезпечення по фактичному виконанню договорів на постачання (Кз. факт.):



де Кз.факт - фактичний об'єм постачань із зовнішніх джерел.

Після того, як остаточно визначений об'єм закупівель матеріально-сировинних ресурсів, оцінюють правильність вибору постачальників. Така оцінка проводиться, як правило, в два етапи. На першому аналізують правильність відбору потенційних постачальників по загальним критеріям: ціна з транспортно-заготовчими витратами, якість і комплектність постачань, виробнича потужність, віддаленість, спосіб сплати, упаковка. На іншому етапі проводять остаточний відбір по приватним специфічним критеріям, якими можуть, наприклад, бути фінансові умови (наприклад, кредит постачальника), година і періодичність поставок, наявність складів та ін. Також проводиться ретроспективний аналіз виконання укладених договорів по видам ресурсів (або постачальникам).

Ефективність договірної роботи підприємства оцінюється наступними показниками:

- коефіцієнт задоволення заявок (К1):



- коефіцієнт якості постачань (К3):



- звідний коефіцієнт організації зовнішніх постачань (К4):



Взаємозв'язок К4 з показниками К1; К2 і К3 представлений залежністю:

К4 = К1\*К2\*К3

В процесі аналізу виявляють основні види ресурсів, в постачанні яких підприємство зазнає певні труднощі, а також постачальників, що не виконують прийняті і зафіксовані в договорах зобов'язання постачання ресурсів і не бажаних для співпраці в майбутньому.

Крім того, даний аналіз дозволяє оцінити ефективність роботи служб матеріально-технічного постачання і їх окремих працівників. При цьому доцільно доповнювати його показниками, що характеризують частку простоїв у виробництві з вини служб матеріально-технічного постачання. Результати аналізу дозволяють інкримінувати конкретним службам і виконавцям що виникли по їх провині вимушені простої і розробити систему їх відповідальності і мотивації до праці.

Аналіз задоволення планів виробництва товару в постачаннях матеріальних ресурсів відображає забезпеченість договорами на їх поставку і оцінюється за допомогою наступних показників:

- коефіцієнт забезпеченості плану виробництва постачаннями:



- коефіцієнт забезпечення по фактично виконанню договорів на постачання:



Особливу увагу слід звернути на виконання договорів поставок щодо асортименту. За порушення асортименту матеріалів, що надходять, утворюються перевитрати матеріалів, пов'язані з доробкою або заміною одного матеріалу іншим.

Аналіз ефективності формування портфеля договорів поставок на матеріали передбачає оцінку виконання договірних зобов'язань за передбаченим асортиментом з допомогою розрахунку коефіцієнта асортиментності, тобто співвідношення фактичного надходження матеріалів, що не перевищує обумовленого договором, та обсягу договірних зобов'язань.

Якість отриманих від постачальників матеріалів визначає рівень ефективності портфеля договорів поставок на матеріальні ресурси. У процесі аналізу обов'язково перевіряється відповідність матеріалів стандартам і технічним умовам та розраховується коефіцієнт рекламацій, тобто претензій постачальникам за поставку недоброякісних матеріалів. Низька якість сировини й матеріалів є причиною утворення надпланових відходів, що завжди призводить до зменшення обсягу випуску продукції.

**4. Аналіз процесу виробництва готової продукції**

Правильно вибрана стратегія виробництва і належні обсяги випуску продукції забезпечують бажаний обсяг реалізації і відповідний прибуток. Тому виробничу діяльність підприємства жорстко зумовлено загальною економічною ситуацією, галузевими пропорціями і платоспроможним попитом населення.

Аналіз процесу виробничої діяльності підприємства здійснюється за наступними напрямками:

- аналіз якості планування виробництва, напруженість і обґрунтованість планів діяльності як у цілому, так і щодо окремих виробничих підрозділів;

- аналіз обсягу і динаміки виробництва продукції;

- оцінка асортименту і структури виробництва продукції;

- аналіз рівномірності та ритмічності виробництва готової продукції;

- оцінка якості та браку готової продукції;

- визначення основних факторів, що впливали на загальні обсяги виробництва протягом останніх років і зокрема у звітному періоді;

- визначення внутрігосподарських резервів зростання обсягів випуску готової продукції, а також розроблення заходів щодо їх повного та ефективного використання.

Розглянемо детально кожний напрямок аналізу показників виробництва продукції.

***Аналіз якості планування виробництва, напруженість і обґрунтованість планів діяльності підприємства.***

У ринкових умовах якість планової діяльності підприємства можна визначити ступенем узгодження і задоволення інтересів споживачів з урахуванням наявних можливостей і обмежень ресурсів, що визначають свободу вибору в процесі виробництва продукції.

Сукупність відносин виробництва і збуту продукції є динамічний і рівноважний стан підприємства як складної економічної системи. Якщо план виробництва продукції зберігає протягом певного періоду структуру постійною, то і виробнича діяльність підприємства весь цей термін також залишається стабільним. Зміна відносин постачання під впливом ринкових вимог приводить до відповідної перебудови виробничої діяльності підприємства. Тут планова діяльність економістів-менеджерів грає визначальну роль в розробці і коректуванні основних показників плану. У цих умовах неможливо забезпечити отримання загальних якісних планових результатів, якщо не буде якісним кожен з складових цей кінцевий результат показників. Іншими словами, досягнення високих планових результатів вимагає, щоб міра якості плану була такою ж високою у всіх або принаймні у більшості запланованих показників.

Для оцінки якості планів необхідно мати систему показників, що характеризують їх реальність і напруженість, обґрунтованість і оптимальність, ступінь точності і рівень риски і так далі.

Реальність планів, означає можливість їх здійснення в найближчий відрізок часу. Критерій реальності планів може бути встановлений на основі аналізу дійсного положення господарства і можливостей його стихійного розвитку, з одного боку, і аналізу наявних об'єктивних засобів дії на цей хід розвитку, з іншою.

Важливим оцінним показником якості планів, що розробляються на підприємстві, служить рівень їх напруженості. Даний показник є універсальним і може застосовуватися для оцінки якості планів на всіх етапах їх існування. Напруженість планів служить одній з основних характеристик ступеня раціонального використання планованих економічних ресурсів в процесі виробництва продукції.

У загальному вигляді коефіцієнт напруженості планів можна визначити шляхом порівняння відповідних показників зі встановленою мірою або існуючим еталоном. Як подібний еталонний норматив або стандарт можуть виступати науково обґрунтовані або оптимальні планові показники. Тоді коефіцієнт напруженості планів буде виражений співвідношенням встановлених планових і діючих нормативних показників:



де Кн - коефіцієнт напруженості плану;

А0 - планований показник;

Ае(н) - еталонний або нормативний показник.

Приведений спосіб розрахунку коефіцієнтів напруженості планів може бути використаний для оцінки різноманітних розділів або показників планів: виробництва продукції, потреби ресурсів, продажі товарів, отримання доходів і тому подібне На стадії розробки планових показників необхідно забезпечити їх рівновагу з еталонними, що досягається при коефіцієнті напруженості, рівному одиниці. При оцінці напруженості виконання планів зазвичай порівнюються фактичні і еталонні показники. Чим більше значення розрахункового коефіцієнта, тим вище рівень напруженості оцінюваних планових показників. Перевищення планованими або фактичними показниками відповідних нормативних або еталонних значень в нормальних умовах роботи підприємства, як правило, не повинне відбуватися. Подібний випадок - це швидше за все ознака неякісного складання плану або свідоцтво неможливості його виконання. При його виникненні слідує, по-перше, скоректувати планові показники до рівноважного значення з виробничими можливостями підприємства або, по-друге, розширити пропозицію до рівня ринкового попиту.

***Аналіз обсягу і динаміки виробництва продукції.***

За певний період аналіз може виконуватись як у натуральному, так і у вартісному виразі. При цьому використання натуральних вимірників обсягів випуску продукції найбільш доречне, оскільки дає змогу запобігти перекрученням, котре заподіює інфляція. Однак, підприємства, які мають значну номенклатуру виробів, не зажди можуть застосовувати натуральні вимірники. При цьому виникає необхідність забезпечення зіставлення вхідних даних. Органами державної статистики регулярно обчислюються та публікуються індекси цін. При цьому індекси споживчих цін виділяються як найбільш загальний показник, що характеризують інфляційні процеси, які відбуваються в національній економіці. Крім них, розраховується індекс цін виробників промислової продукції за формулою:



де Іц - індекс цін;

К1Ц1 - вартість виробленої продукції в діючих цінах;

К1Цо-вартість виробленої продукції в базисних цінах.

За допомогою цієї формули фактичний обсяг випуску продукції в порівняльних цінах (ВП1) знаходиться наступним чином:



де ВП1 - фактичний випуск продукції в порівняльних цінах.

Аналізуючи динаміку обсягів виробництва продукції, треба рахувати середньорічний темп зростання (приросту).

Динаміку виробництва продукції можна представити графічно.

Важливим етапом аналізу є оцінка виконання плану по виробництву продукції за звітній період (місяць, квартал, рік).

***Оцінка асортименту і структури виробництва продукції.***

Асортимент - перелік видів продукції, які виробляються, із зазначенням обсягів випуску. Більш вузьким поняттям є номенклатура випуску, яка характеризує тільки кількість, різноманітність продукції, що виробляється на підприємстві.

Структура - це співвідношення окремих виробів у загальному обсязі виробництва, вираженому найчастіше у відсотках.

Загальну характеристику змін в асортименті продукції дає розрахунок однойменного коефіцієнту, який визначається співвідношенням обсягу виробництва продукції, зарахованого у виконання плану по асортименту до планового (базового) випуску продукції:



При цьому в виконання плану за асортиментом зараховується фактичний випуск продукції кожного виду, але не більше ніж заплановано.

Розрахунок показників виконання плану за асортиментом можна здійснювати і іншими способами:

- способом найменшого відсотка: найменше виконання плану серед усіх виробів;

- шляхом знаходження співвідношення кількості виробів, по яких план виконаний та загальної кількості планових позицій:

Останній показник тісно пов'язаний з номенклатурою продукції, тому його називають коефіцієнтом номенклатурності (К(н).

Отже, розрахунки різними способами засвідчили що план виробництва готової продукції за асортиментом не виконано. Це свідчить про необхідність розширення та оновлення асортименту.

Збільшення обсягів виробництва по одним видам і скорочення по другим видам готової продукції призводить до зміни її структури: питома вага одних видів продукції зростає, а інших - зменшується

Виконати план за структурою виробництва - це зберегти в фактичному випуску продукції заплановане співвідношення окремих її видів. Нерівномірне виконання плану по окремим виробам призводить до відхилення від планової структури виробництва готової продукції, та змінює усі інші заплановані показники розвитку підприємства. Для розрахунку впливу структурних порушень на випуск готової продукції (∆ВПсп) використовується метод прямого рахунку по всім виробам за формулою:



де ВП1 - фактичний випуск продукції при фактичній структурі;

ВП1 - фактичний випуск продукції при плановій структурі.

Фактичний випуск при плановій структурі обчислюється помноженням загальної суми фактичного випуску продукції на планову питому вагу кожного виробу.

Для визначення узагальнюючого показника, який характеризує виконання завдання по виробництву готової продукції за структурою (Кстр), потрібно суму продукції, яка зараховується до виконання завдання за структурою співвіднести з фактичним випуском продукції.

Таким чином, підприємство повинно постійно контролювати процес формування асортименту і структури виробництва готової продукції. При цьому треба враховувати, з одного боку, попит на ті чи інші види продукції, а з другого - найбільш ефективно використовувати трудові, матеріальні, технічні, технологічні, фінансові та інші види ресурсів, які є в розпорядженні підприємства.

***Аналіз рівномірності та ритмічності виробництва і реалізації готової продукції.***

Важливе значення при оцінці діяльності підприємства має рівномірність та ритмічність його функціонування.

Рівномірність виробництва готової продукції характеризує роботу підприємства з якісного боку і, насамперед, рівень організації господарської діяльності, ефективність використання обладнання, сировини і робочої сили. Рівномірність випуску продукції передбачає організацію роботи підприємства за вчасно розробленим графіком, це забезпечує успішне виконання передбачених завдань; сприяє кращому використанню виробничих ресурсів; підвищує якість готової продукції; дисциплінує працівників підприємства. Все це призводить до зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності виробництва.

Ритмічність виробництва - це насамперед чітка, стійка і збалансована діяльність підприємства, яка дає змогу рівномірно випускати продукцію і виконувати свої зобов'язання перед споживачами. Ритмічна робота - це випуск продукції однаковими частками за будь-які однакові проміжки робочого часу (за днями чи декадами в середині місяця, за місяцями - у середині кварталу, тощо).

Неритмічний випуск продукції протягом місяця здебільшого зумовлюється не рівномірним постачанням сировини, інших матеріальних цінностей, простоями робітників і обладнання. Такі організаційно-технічні заходи, як поліпшення матеріально-технічного постачання, посилення технічного контролю, тощо, можуть підвищити ритмічність випуску продукції.

Для характеристики ритмічності випуску продукції використовують коефіцієнт ритмічності, коефіцієнт варіації, коефіцієнт аритмічності.

Коефіцієнт ритмічності (Крит) дорівнює відношенню фактичного випуску продукції (але не більше планового завдання; чи її питомої ваги) до планового випуску (питомої ваги):



де ВП1 - фактичний випуск продукції, зарахований до виконання планового завдання;

ВП0 - плановий випуск продукції.

Основні причини аритмічності виробництва полягають у наступному:

- коливання попиту на готову продукцію;

- низький рівень організації виробничого процесу;

- порушення технологічного процесу;

- не рівномірне матеріально-технічне забезпечення процесу виробництва;

- низький якісний рівень реалізації функцій планування і контролю на підприємстві.

Коефіцієнт варіації (Кв) визначається як відношення середньоквадратичного відхилення (а) від планового завдання за добу (декаду, місяць, квартал) до середньодобового (середньодекадного, середньомісячного, середньоквартального) планового випуску продукції.



де ВПі1 - фактичний обсяг випуску готової продукції по кварталах;

ВП0 - середньоквартальний плановий випуск готової продукції;

n - кількість періодів.

На завершення аналізу ритмічності доцільно визначити упущену можливість у зв'язку з неритмічною роботою. Для цього помножується різниця між найбільшим і найменшим середньодобовим випуском продукції на відповідну кількість робочих днів в періоді, який аналізується.

Ритмічність тісно пов'язана з комплектністю виробництва. Це поняття може бути визначено як пропорційність, збалансованість виробництва окремих деталей, вузлів, напівфабрикатів. Для індивідуального виробництва комплектність досягається протягом часу виконання замовлення; в серійному виробництві вона повинна дорівнювати часу виробничого циклу.

***Оцінка якості та браку готової продукції.***

Важливим показником діяльності підприємств є якість продукції.

Поліпшення якості виробленої продукції - одна із форм конкурентної боротьби з іншими виробниками аналогічної готової продукції, завойовування і утримання позицій на ринку товарів і послуг. Високий рівень якості продукції сприяє підвищенню попиту, збільшенню обсягів продажу, суми прибутку, тощо.

Якість продукції це - сукупність властивостей продукції задовольняти певні потреби відповідно з її призначенням. Кількісна характеристика одного чи декількох властивостей продукції, які визначають її якість, називаються показником якості продукції. Розрізняють загальні, індивідуальні і непрямі показники якості продукції.

Загальні показники характеризують якість всієї виробленої продукції незалежно від її виду і призначення:

o питома вага продукції вищої категорії якості;

o питома вага продукції, яка відповідає світовим стандартам;

o питома вага продукції, яка експортується та інші. Індивідуальні показники якості продукції характеризують одну з її властивостей:

o корисність (жирність молока, калорійність вугілля і др.);

o надійність (довговічність, безвідмовність при експлуатації);

o технологічність (трудомісткість, енергомісткість);

o естетичність виробів.

Непрямі показники - штрафи за неякісну продукцію, обсяг і питома вага забракованої продукції, питома вага продукції, яка зарекламована, втрати від браку, тощо.

Для аналізу якості продукції використовують дані нормативно-технічної документації, акти випробувань, лабораторного контролю фізико-хімічних показників, відділу технічного контролю, журнали і графіки бездефектного виробництва продукції, тощо.

Оцінюючи якість продукції на підприємстві, перш за все аналізують зміну загальних показників якості продукції.

Якщо на підприємстві проведена відповідна робота по поліпшенню якості продукції і підвищенню її конкурентоспроможності, то про це свідчить збільшення питомої ваги продукції вищої категорії якості і продукції яка поставляється на експорт.

Належну точність визначення стану якості продукції забезпечують показники сортності продукції.

Сортність використовують щодо продукції, в якій допускаються певні, несуттєві відхилення деяких ознак і якостей від чинних стандартів і технічних вимог. Зважаючи на кількість передбачених сортів і співвідношення їх у загальному обсязі виробництва, визначають середній показник сортності як за планом, так і фактично.

Середній коефіцієнт сортності можна розрахувати такими способами:

1. Відношенням кількості продукції 1 сорту до загальної кількості:

а) плановий коефіцієнт сортності

б) фактичний коефіцієнт сортності

2. Відношенням вартості продукції усіх сортів до можливої вартості продукції 1 сорту:

а) за планом

б) за фактом

Наприкінці розраховують вплив зміни кількості та якості продукції на обсяг її випуску у вартісному виразі. Розрахунок факторів проводять за наступною моделлю:



де ВТП - випуск товарної продукції у вартісному виразі;

К - кількість виробленої продукції;

Ц - середньозважена ціна одиниці продукції.

Розрахунок факторів проводиться способом абсолютних різниць, визначаючи зміну кількості виробленої продукції та зміну якості (сортності) продукції.

Окрім кількості виробленої готової продукції та середньої ціни суттєвий вплив на вартість усього випуску товарної продукції впливає структура виробництва. Збільшення питомої ваги продукції більш високої якості позитивно впливає на суму випуску продукції; і навпаки – збільшення питомої ваги продукції низької якості веде до зменшення загальної вартості виробленої продукції. Для оцінки впливу структури на випуск товарної продукції використовується наступна модель:



де Кі - кількість виробленої продукції певного сорту;

Ці - ціна виробленої продукції певного сорту;

К - загальна кількість виробленої продукції;

dі - питома вага виробленої продукції певного сорту.

Далі проодять аналіз впливу загальної кількості виробленої продукції, структури випуску та ціни реалізації на показник випуску товарної продукції у вартісному виразі.

Обчислюють випуск товарної продукції за планом та фактичний.

Розраховують вплив факторів на зміну випуску товарної продукції; а саме: кількості випущеної продукції; структури випуску продукції; ціни одиниці продукції.

Проводять перевірку розрахунків - абсолютна зміна випуску товарної продукції повинна дорівнювати сумі впливу всіх факторів.

Частина виробів у процесі виробництва псується через порушення технології, несправності устаткування або низьку кваліфікацію робітників. Це явище має назву "брак продукції".

Брак може бути виправним і невиправним, внутрішнім (виявлений на підприємстві) і зовнішнім (виявлений споживачами). Випуск браку веде до підвищення собівартості готової продукції, зменшенню обсягів товарної і реалізованої продукції, погіршенню показників прибутку і рентабельності.

При аналізі визначають загальну суму браку і відносну його величину (% браку), а також вивчають динаміку цього показника за ряд періодів. Особливу увагу потрібно приділити виявленню так званого прихованого браку, який з різних причин не відображається в облікових регістрах. Цей брак фігурує у вигляді якісної готової продукції і є причиною порушення в майбутньому ритму роботи і несподіваних збитків.

В процесі аналізу визначають витрати від браку, його виникнення, місцезнаходження, час і винуватців. Основними причинами зниження якості продукції є погана якість сировини; низький рівень технології і організації виробництва; недостатньо високий рівень кваліфікації робітників; порушення ритмічності виробництва, тощо.

Між якістю продукції й величиною браку існують неоднозначні взаємозв'язки. Наприклад, ріст кількості бракованої продукції не обов'язково викликає погіршення її якості.

Вивчаються причини зниження якості й допущеного браку продукції за місцями їх виникнення й центрами відповідальності, розробляються заходи з ліквідації'. Причинами зниження якості продукції можуть бути: погана якість сировини, низький рівень технології й організації виробництва, недостатній рівень кваліфікації працівників, аритмічність виробництва й т. п.

Іншим непрямим показником, що тісно пов'язаний із проблемою захисту інтересів споживачів, є кількість рекламацій.

Рекламація - претензія, що пред'являється постачальникові у зв'язку з поставкою продукції, якість якої не відповідає умовам договору або контракту на поставку продукції.

Наявність або відсутність рекламацій є узагальнюючим показником нестабільності (стабільності) якості продукції. У процесі аналізу оцінюється:

- кількість пред'явлених і прийнятих рекламацій у цілому й за окремими видами продукції;

- кількість, вартість продукції й питома вага, за якою прийняті рекламації;

- динаміка кількості прийнятих рекламацій, вартості й частки такої продукції порівняно з минулим періодом або за ряд періодів.

На обсяг виробництва продукції підприємства впливає безліч факторів, пов'язаних з його організаційно-технічним рівнем, ефективністю використання виробничого потенціалу, включаючи засоби праці і предмети праці, трудові ресурси. Фактори, які впливають на обсяг виробництва продукції, і вплив яких може бути кількісно виміряний за допомогою детермінованих моделей, можна об'єднати в три групи:

- забезпеченість підприємства трудовими ресурсами і ефективність їх використання:



де ВТП - виробництво товарної продукції;

ЧР - середня чисельність робітників підприємства;

П - продуктивність праці одного робітника.

- забезпеченість підприємства основними виробничими фондами і ефективність їх використання:



де ОВФ - середня вартість основних виробничих засобів підприємства; ФВ - фондовіддача основних виробничих засобів підприємства.

- забезпеченість процесу виробництва сировиною, матеріалами і ефективність їх використання:



де МР - матеріальні ресурси, які були використані для виробництва продукції;

МВ - матеріаловіддача (виробництво продукції на 1 грн. матеріальних витрат).

Розрахунок впливу даних факторів на обсяг валової продукції можна провести одним із прийомів детермінованого факторного аналізу.

Резерви збільшення виробництва продукції виявляються в процесі аналізу виконання виробничої програми. При збільшенні обсягу виробництва продукції зростають тільки перемінні витрати, - пряма зарплата робітників, прямі матеріальні витрати і так далі - сума ж постійних витрат, як правило, не змінюється, у результаті чого і знижується собівартість продукції.

Резерви скорочення витрат можна установити по кожній статті витрат за рахунок конкретних організаційно-технічних заходів - упровадження нової, більш прогресивної техніки і технології виробництва, поліпшення організації праці і так далі - які будуть сприяти економії заробітної плати, сировини, матеріалів і енергії.

Таким чином, всебічний і глибокий аналіз виробничої діяльності підприємства дозволяє виявити визначені резерви підвищення ефективності його діяльності, як за рахунок поліпшення окремих виробничих показників, так і за рахунок оптимізації виробництва. А створення оптимальної виробничої структури підприємства - максимально підвищити ефективність, використовуючи ці резерви, що немаловажно в сучасних умовах господарювання виробничих підприємств.

**5. Аналіз процесу реалізації готової продукції**

В міру насичення ринку та посилення конкуренції вже не виробництво визначає обсяг реалізації, а навпаки, можливий обсяг реалізації є основою розроблення виробничої програми. Підприємство має виробляти тільки ті товари і в такому обсязі, які воно може реально й прибутково реалізувати. Тому реалізація готової продукції - це ланка зв'язку між виробником і споживачем. Від того, як продається продукція, який попит на неї на ринку, залежить і обсяг її виробництва.

Темпи зростання обсягу реалізації готової продукції безпосередньо впливають на величину витрат, прибуток та рентабельність підприємства. Тому аналіз процесу реалізації готової продукції має важливе значення. Його основні напрямки:

- оцінка рівня виконання плану (прогнозу) та динаміки реалізації готової продукції, асортименту і структури, аналіз рівномірності та ритмічності реалізації готової продукції;

- аналіз виконання договірних зобов'язань щодо поставок готової продукції (виконання плану поставок за місяць та наростаючим підсумком у цілому по підприємству щодо окремих споживачів та видів продукції, аналіз розміру партій готової продукції, необхідна кількість транспортних засобів, щодо поставок готової продукції);

- аналіз ринку збуту готової продукції (оцінка структури ринку збуту, місткості та частки);

- оцінка каналів збуту та мереж розповсюдження готової продукції (оцінка динаміки, структури розповсюдження продукції та каналів збуту, оцінка охоплення ринку збуту);

- аналіз цінової політики підприємства на товарних ринках (оцінка змісту процедур установлення ціни, рівня цін для визначення обґрунтованості конкретної ціни на продукцію);

- визначення впливу різних факторів на зміну величини цих показників;

- розроблення заходів для збільшення обсягів реалізації готової продукції.

Розглянемо детально кожний напрямок аналізу показників виробництва продукції.

Оцінюючи процес реалізації продукції на підприємстві, перш за все аналізують виконання плану (прогнозу) та динаміку реалізації готової продукції, асортименту і структури, аналіз рівномірності та ритмічності реалізації готової продукції.

Також аналіз реалізації продукції тісно пов'язаний з аналізом виконання договірних зобов'язань з постачання готової продукції. Аналіз виконання договірних зобов'язань ведеться працівниками відділу збуту підприємства. Він повинен бути організований в розрізі окремих договорів, видів продукції, термінів постачання.

Невиконання договірних зобов'язань спричиняє зменшення виручки, прибутку, штрафні санкції. Крім того, за умов конкуренції підприємство може втратити ринки збуту продукції, що призведе до спаду виробництва.

Особливо важливе значення для підприємства має виконання міжнародних угод та державних контрактів. Це гарантує підприємству збут продукції, своєчасну її оплату, податкові та кредитні пільги.

Під час аналізу визначають виконання плану поставок за місяць та наростаючим підсумком у цілому по підприємству щодо окремих споживачів та видів продукції, з'ясовують причини невиконання плану та оцінюють стан виконання договірних зобов'язань.

При цьому визначається коефіцієнт виконання договірних зобов'язань (Кд):



де ВП0 - плановий об'єм продукції для укладення договорів;

ВПнп - недопоставка продукції за договорами.

Як свідчить практика, відхилення від договірних зобов'язань пов'язане з величиною партії виробів, недостатньою кількістю транспортних засобів, різними технологічними особливостями вантажопереробки, але головні причини полягають у відмові контрагентів від продукції виробника, через неконкурентоспроможність виробів, скорочення обсягів виробництва підприємствами-споживачами тощо.

Від ринків збуту залежать обсяг продажу, середній рівень цін, виручка від реалізації продукції, сума отриманого прибутку та ін. Треба звернути увагу на тому, що знання ринку того чи іншого товару є надзвичайно важливим для підприємства, оскільки, знаючи всю сукупність фірм, які функціонують у цій сфері обміну, можна виявити потенціальних та регіональних конкурентів.

Аналізуючи структуру ринків збуту необхідно звернути увагу на які ринки орієнтовано конкурентоспроможні вироби. Вихід на ринки інших країн світу потребує додаткових ринкових досліджень і є взагалі проблематичним, бо конкурентоспроможність (технічні параметри виробів) є нижчою за міжнародні стандарти. Існують також інші обмеження (наприклад, висока вартість сертифікації).

Також необхідно проаналізувати регіональну структуру ринку споживчих товарів, щоб визначити, як широко охоплено ринок збуту в кожній області України. При цьому оцінюючи регіональні ринки, необхідно досліджувати ринок кожної області, щоб з'ясувати причини різного обсягу продажу даного товару.

Місткість товарного ринку є одним з основних об'єктів дослідження ринку збиту, оскільки цей показник відображає принципово можливий обсяг збуту товару підприємства. Місткість ринку визначається обсягом (у фізичних одиницях або вартісному вираженні) товарів, які на ньому реалізуються протягом року. Місткість ринку можна визначити за такою формулою:



де Мр - місткість ринку;

ВТП - виробництво товарної продукції;

З - залишки товарних запасів;

I - імпорт товарів;

Е - експорт товарів.

Іншим важливим показником, величину якого необхідно як найретельніше визначати та прогнозувати, є показник ринкової частки. Ринкова частка - це відношення обсягу продажу певного товару даного підприємства до сумарного обсягу продажу цього товару всіма підприємствами, що діють на даному ринку. Цей показник є ключовим для оцінки конкурентної позиції організації.

Вибрані підприємством канали збуту та мережа розповсюдження товарів також впливають на обсяг реалізації готової продукції. Аналізуючи канали збуту готової продукції підприємства необхідно оцінити динаміку, структуру розповсюдження товарів обсяг та інтенсивність охоплення каналів прямого і непрямого збуту (бази, торги, універмаги, торгові центри, крамниці, виробничі та інші підприємства, що купують споживчі товари безпосередньо для своїх потреб) та розробити пропозиції щодо поліпшення мережі розповсюдження товарів.

Аналізують прямі та непрямі канали збуту готової продукції підприємства.

Основними причинами, що можуть призвести до скорочення каналів збуту готової продукції можна вважати такі:

- погіршання загальної економічної кон'юнктури;

- помилка керівництва підприємства, яка залишила без достатньої уваги запити ринку;

- формування регіональної мережі збуту не на підставі ретельних розрахунків конкретного попиту, а на підставі особистих можливостей (контактів) працівників служби збуту;

- не охоплено всіх регіональних областей України;

- загальне непродумане скорочення чисельності служби збуту замість того, щоб посилити певні її напрямки тощо.

Одним з найсуттєвіших напрямків аналізу є цінова політика підприємства на товарних ринках. Ціни забезпечують підприємству запланований прибуток, конкурентоспроможність продукції, попит на неї. Через ціни реалізуються кінцеві комерційні цілі, визначається ефективність діяльності всіх ланок виробничо-збутової структури підприємства.

Цінова політика полягає в тому, що підприємство встановлює ціни на такому рівні та змінює їх (залежно від ситуації на ринку) так, щоб забезпечити досягнення короткострокових і довгострокових цілей.

Процес ціноутворення розглядається як серія процедур установлення ціни. Тому (залежно від цілей аналізу) аналізують або окремі процедури або весь комплекс.

Зміст та послідовність аналізу цінової політики загалом можна розподілити на такі етапи:

I етап. Аналіз впливу типів ринку на цінову політику. Аналізуючи цінову політику, треба мати на увазі, що вона залежить від типу ринку. В економічній літературі виокремлюють чотири типи ринку ("чиста конкуренція", "монополістична конкуренція", "олігополістична конкуренція", "чиста монополія"), кожний з яких має власні проблеми в галузі ціноутворення. За винятком роботи на ринках чистої конкуренції, підприємствам необхідно аналізувати методику встановлення початкової ціни на свої товари.

II етап. Аналіз цілей ціноутворення. Політика цін залежить від того, яких саме цілей підприємство намагається досягти за допомогою конкретного товару. Прикладами таких цілей можуть бути: виживання підприємства, максимізація прибутку, вихід у лідери за показниками частки ринку або якості товару, оволодіння відповідною часткою ринку та ін. Так, забезпечення виживання стає основною ціллю підприємства тоді, коли на ринку занадто багато виробників та панує гостра конкуренція, або тоді, коли потреби клієнтів несподівано й різко змінюються.

III етап. Аналіз факторів, що визначають цінову політику підприємства. На практиці процес формування цін залежить від багатьох факторів - витрат виробництва, величини попиту, конкуренції, транспортних витрат, ввізного мита, зміни курсів обміну валют, реклами та інших елементів стимулювання збуту. Отже, під час аналізу треба враховувати усі вище перераховані фактори.

IV етап. Аналіз умов та методів формування початкової ціни на товар. Змістом цього етапу аналізу є: оцінка попиту, витрат, аналіз цін та товарів конкурентів та методів ціноутворення, що вживаються.

V етап. Аналіз варіантів зміни цін конкурентами. Підприємства, що розробили власну систему цін та стратегію ціноутворення в процесі своєї діяльності, змушені знижувати або підвищувати ціни (табл. 9.20). Причинами цього є, наприклад, недовантаження виробничих потужностей, інфляція, надмірний попит та ін.

Для глибокого аналізу проблем, що пов'язані з реалізацією продукції, слід перейти до детального розгляду дії всього комплексу факторів, які можуть впливати на кінцевий обсяг реалізації продукції (рис. 3).



Рис. 3. Фактори, які впливають на обсяг реалізації продукції

Як бачимо, кожну групу факторів треба аналізувати за відповідними методиками. На їх підставі або на підставі спеціальних методів аналізу готуються проекти управлінських рішень. Оскільки для України важливим завданням є розвиток експорту, то обсяги експортних поставок, терміни виконання, види продукції, стратегія конкурентів тощо стають одним із першочергових завдань аналізу факторів, які впливають на обсяг реалізації продукції.

Кожному підприємству необхідно розробляти заходи для збільшення обсягів реалізації готової продукції, щоб мати реальні можливості збільшення обсягів реалізації продукції за умови внесення коректив у існуючі маркетингові прогнози, обґрунтування та підготовки комплексу управлінських рішень. Основні напрямки розроблення таких рішень:

- модернізація та поліпшення продукції, що випускається.

- зняття з виробництва нерентабельних виробів та виробів, що не користуються попитом.

- зниження цін на окремі види продукції, з урахуванням рівня цін конкурентів;

- пошук нових сфер застосування готової продукції;

- впровадження заходів для повернення втрачених у конкурентній боротьбі споживачів: оптимізація каналів збуту, розширення збутової мережі як в Україні, так і за її межами.

- підготовка та організація виробництва нових виробів, що користуються попитом, та ін.

**6. Аналіз процесу розрахунків з покупцями готової продукції**

Аналіз стану розрахунків підприємства з покупцями готової продукції дуже важливий, оскільки великий вплив на оборотність капіталу, вкладеного в поточні активи, а отже, і на фінансовий стан підприємства надає збільшення або зменшення їх заборгованості.

Різке збільшення дебіторської заборгованості і її частки в поточних активах може свідчити про необачну кредитну політику підприємства по відношенню до покупців або про збільшення об'єму продажів, або неплатоспроможності і банкрутстві частини покупців. З іншого боку, підприємство може скоротити відвантаження продукції, тоді рахунки дебіторів зменшаться.

Тому аналіз стану розрахунків з покупцями готової продукції необхідний не тільки керівництву підприємства, але і її працівникам для того, щоб дати об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства, реальності погашення і забезпечення його зобов'язань.

Отже, аналіз розрахунків з покупцями готової продукції здійснюється за наступними напрямками:

- досліджування складу покупців підприємства;

- оцінка виконання договірних зобов'язань з постачання готової продукції (визначення меж цінових знижок для прискорення оплати виставлених рахунків);

- визначення форм розрахунків, які застосовується на підприємстві для розрахунків з покупцями (оцінити доцільність збільшення відпускання продукції в кредит);

- оцінка структури і динаміки заборгованості покупців за відвантажену продукцію (визначення її питомої ваги у складі всієї дебіторської заборгованості, у складі оборотних активів і у складі всього майна (активів) даного підприємства і динаміку заборгованості покупців).

- аналіз ритмічності відвантаження і продажу готової продукції покупцям;

- прогнозування стану заборгованості покупців готової продукції в межах поточного року.

Розглянемо детально кожний напрямок аналізу показників процесу розрахунків з покупцями готової продукції.

Аналіз розрахунків з покупцями на підприємстві необхідно почати з вивчення складу покупців і замовників. Для цього необхідно розглянути об'єм відвантаження готової продукції і наданих послуг різним покупцям і замовникам.

Далі необхідно проаналізувати, які форми розрахунків застосовуються на підприємстві для розрахунків з покупцями.

***Оцінка виконання договірних зобов'язань з постачання готової продукції.***

Недовиконання плану за договорами для підприємства обертається зменшенням виручки, прибутку, виплатою штрафних санкцій. Крім того, в умовах конкуренції підприємство може втратити ринки збуту продукції, що спричинить спад виробництва.

В процесі аналізу необхідно визначити виконання плану постачань за місяць і наростаючим підсумком в цілому по підприємству, в розрізі окремих покупців і замовників, з'ясувати причини недовиконання плану і дати оцінку діяльності по виконанню договірних зобов'язань.

При цьому визначається коефіцієнт виконання договірних зобов'язань (Кд):



де ВП0 - плановий об'єм продукції для укладення договорів;

ВПнп - недопоставка продукції за договорами.

Також необхідно оцінити виконання всіх договірних зобов'язань підприємства по місяцям.

Причиною незбалансованості продажів продукції і виконання робіт є невчасне постачання необхідних матеріалів постачальниками. Негативну роль грають і недоліки в плануванні. Підприємству необхідно удосконалювати систему планування, оскільки недопостачання продукції негативно впливає не тільки на підсумки діяльності підприємства, але і на роботу підприємств-суміжників.

Також необхідно проаналізувати ритмічність відвантаження і продажу продукції підприємства покупцям.

Для оцінки виконання плану продажів з ритмічності використовуються прямі і непрямі показники. Прямі показники - коефіцієнт ритмічності, коефіцієнт варіації, коефіцієнт аритмічності, питома вага продажу продукції за кожну декаду, добу) до місячного випуску, питома вага проданої продукції за кожен місяць до квартального випуску, питома вага проданої продукції за кожен квартал до річного об'єму продажів, питома вага продукції, проданої в першу декаду звітного місяця, до третьої декади попереднього місяця.

Непрямі показники ритмічності - наявність доплат за наднормові роботи, оплата простоїв з вини господарюючого суб'єкта, втрати від браку, сплата штрафів за недопостачання і невчасне відвантаження продукції, наявність наднормативних залишків незавершеного виробництва і готової продукції на складах.

Аналіз заборгованості покупців і замовників за виконані роботи і відвантажену готовою продукцію на підприємстві доцільно почати з визначення її питомої ваги у складі всієї дебіторської заборгованості, у складі оборотних активів і у складі всього майна (активів) даного підприємства за станом на початок і кінець звітного року.

Необхідно проаналізувати структуру і динаміку заборгованості покупців і замовників, виявити і вивчити причини їх зміни.

Збільшення заборгованості покупців і замовників і її частки в поточних активах може свідчити або про необачну кредитну політику підприємства по відношенню до покупців або про збільшення об'єму продажів. Тому далі необхідно провести аналіз динаміки продажів і заборгованості покупців і замовників.

Якщо темпи зростання продажів нижчі за темпи зростання заборгованості, це можна оцінити негативно також в контексті необачної кредитної політики.

Також необхідно розрахувати середньорічні темпи зростання продажів продукції і заборгованості покупців і замовників. Цей показник можна розрахувати за допомогою середньої геометричної зваженої.

Якщо цей показник більший за 1, то даний факт також свідчить або про необачну кредитну політику підприємства або про різке збільшення об'єму продажів без передоплати або негайної оплати. Причиною ситуації, що склалася, може бути також неплатоспроможність або банкрутство частини покупців.

За підсумками аналізу процесу розрахунків з покупцями готової продукції підприємства можна порекомендувати наступні заходи по її оптимізації:

1. Своєчасно оформляти розрахункові документи.

2. Ретельно відстежувати повернення заборгованості, використовувати судових процедур для її повернення. У разі неможливості стягнути заборгованість навіть на підставі судового рішення підприємство все ж таки дістає можливість віднести суму непогашеної заборгованості на зменшення прибутку оподаткування, що дозволить хоч би зменшити платежі до бюджету.

3. Розробити систему надання знижок і використання націнок.

4. Передбачати в договорах з покупцями і замовниками зміну цін на продукцію залежно від терміну оплати.

5. Прискорити платежі шляхом вдосконалення розрахунків з покупцями і замовниками (шляхом попередньої оплати, застосування вексельної форми розрахунків і так далі).

6. Проводити аналіз фінансового стану сумнівних в платіжному відношенні покупців.

**7. Можливості оптимізації бізнес-процесів підприємства**

В сучасних умовах мінливого бізнес-середовища головним завданням бізнесу стає швидке реагування на ці зміни і таке ж швидке впровадження адекватних змін в організації і веденні бізнесу. Оптимізація бізнес-процесів є однією з основних, стратегічно важливих завдань підприємства, що визначають усю його подальшу ефективну діяльність.

Перш ніж розпочинати роботу з оптимізації, необхідно описати існуючі на підприємстві бізнес-процеси "як є" (створити їх моделі). Описи повинні бути чіткими, однозначними й охоплювати рівень, на якому видно конкретну роботу співробітників. Обсяг моделей може бути різним: як по окремо виділеному бізнес-процесу, так і по групі взаємозв'язаних бізнес-процесів. Безумовно, чим більше процесів описано в моделі, тим краще і повніше можна оцінити їх оптимальність.

Оцінюючи оптимальність, в першу чергу необхідно аналізувати кожну частину бізнес-процесу, що виконується конкретним виконавцем (далі ми називатимемо її процедурою). Оцінюючи її, необхідно перевіряти, до яких результатів призводить правильне виконання, які дані або матеріали виконавець одержує в результаті, що він з ними робить, наскільки оптимальні його дії, а також час роботи і тривалість виконання процедури.

Проаналізувавши кожну процедуру і визначивши її явні недоліки, можна оцінити оптимальність управління бізнес-процесом і оптимальність групи процесів. Результатами оцінки оптимальності повинні стати виявлені недоліки в процесі і / або групі процесів.

На наступному етапі необхідно розробити пропозиції щодо виправлення виявлених недоліків, перебудувати модель процесу ("як буде"), враховуючи дані пропозиції, переглянути дії виконавців і кандидатури самих виконавців (якщо це необхідно), а найголовніше - поліпшити засоби праці. Поліпшення засобів праці полягає в удосконаленні форм фіксації, зберігання і первинної обробки даних, що використовуються при виконанні конкретної процедури.

На завершальному етапі необхідно оцінити можливі погіршення від запропонованих покращень в інших місцях процесу, у тому числі і можливий опір співробітників.

Методи оптимізації бізнес-процесів можна поділити на три групи:

1) Формалізовані універсально-принципові методи, які засновані на застосуванні успішного досвіду і формалізованих принципів для побудови ефективних бізнес-процесів. Дані методи є універсальними і вони підходять для оптимізації будь-яких бізнес-процесів для будь-якого бізнесу і практично не залежать від його специфіки.

2) Методи засновані на вивченні, аналізі і подальшому копіюванні елементів процесів успішних компаній, що займаються схожими видами діяльності. Претендентами на вивчення і копіювання їх успішного досвіду в першу чергу є лідери-конкуренти. Практика показала, що останнім часом багато підприємств ефективно впровадили у себе технологічні ноу-хау, запозичивши їх у підприємств, що працюють в інших галузях бізнесу.

3) Методи групової роботи. Ця група методів об'єднала різні технології роботи в команді: метод мозкового штурму, метод групового рішення задач тощо. їх використання дозволяє розробити нові ефективні рішення, раніше нікому не відомі, що дозволяє підприємству бути лідером за технологіями, що використовуються.

Оптимізація бізнес-процесів підприємства має наступні переваги:

- скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів;

- формування у працівників підприємства та керівників чіткого розуміння того як, коли, хто, та що необхідно робити для досягнення поставлених цілей;

- інтегрування зі стратегією підприємства та ключовими показниками її ефективності;

- можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій;

- можливість підготуватись до ефективного та обґрунтованого організаційного редизайну;

- зростання керованості підприємства;

- покращення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства;

- наближення до сертифікації за стандартами ISO:9000;

- зростання інвестиційної привабливості.

**Контрольні питання:**

1. Визначте сутність, зміст та види бізнес-процесів підприємства.
2. Охарактеризуйте значення, мету, задачі та інформаційне забезпечення аналізу бізнес-процесів.
3. Опишіть методику аналізу процесу постачання матеріальних ресурсів на підприємстві.
4. Опишіть методику аналізу процесу виробництва готової продукції.
5. Опишіть методику аналізу процесу реалізації готової продукції.
6. Опишіть методику аналізу процесу розрахунків з покупцями готової продукції.
7. Визначте можливості оптимізації бізнес-процесів підприємства.