

**Наталія ХЛІСТУНОВА**

Аспірант, старший викладач кафедри менеджменту сфери послуг, Київський національний університет технологій та дизайну

## **АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ НА ПРИКЛАДІ «ТДЦ-АВТО»**

*В статті наведені два принципових підходи до оцінки стратегії підприємства сфери послуг. Проаналізовано поточну діяльність «ТДЦ-АВТО» як основу формування його стратегічної гнучкості.*

**Ключові слова:** фінансовий підхід, ринковий підхід, оцінка, аналіз.

**Вступ.** Для успішного функціонування сфери послуг України необхідно постійно оновлювати і вдосконалювати інструментарій оцінки поточного стану національних підприємств. На сьогоднішній день потрібні нові, інноваційні методи оцінки стратегії підприємства сфери послуг, які дадуть можливість керівництву більш детально аналізувати поточну діяльність підприємства як основу формування його стратегічної гнучкості.

Проблемам дослідження ефективних методик оцінки поточної діяльності підприємств присвячено значну кількість публікацій вітчизняних та закордонних вчених, зокрема: І.Ансоффа [1], М. Ситницького [3], В.Немцова [2], Л.Довганя[2], А. Томпсона [4] та інших.

**Формулювання мети статті та завдань.** Метою даної статті є розгляд двох підходів до оцінки стратегії підприємства на прикладі «ТДЦ-АВТО». В роботі були поставлені наступні завдання:

- показати переваги та недоліки підходів до оцінки стратегії підприємства сфери послуг;
- проаналізувати поточний стан «ТДЦ-АВТО».

**Виклад основного матеріалу.** Відзначимо, що з огляду на складність та багатогранність поняття стратегії єдиної методологічної бази її оцінки не існує. Відзначимо, що тут існують два принципових підходи до оцінки. Перший з них (фінансовий підхід) прирівнює ефективність стратегії підприємства сфери послуг до ефективності господарської діяльності, тобто стратегія ефективна у тому разі, коли господарська діяльність підприємства сфери послуг приносить прибутки і показники рентабельності є достатніми і позитивними. Зазначимо, що згідно з цим підходом для оцінки ефективності стратегії підприємства сфери послуг необхідно здійснити розрахунок та аналіз основних показників ефективності господарської діяльності – прибутку, рентабельності. Зазначимо однак, що даний підхід дещо обмежений, оскільки основні показники ефективності діяльності відображають поточні результати роботи компанії, тоді як стратегія перша за все розрахована на довгострокову перспективу, і цілком можливо, що вона може припускати недостатньо високі показники ефективності на деяких етапах її реалізації.

Існує також і інший підхід (ринковий підхід) до оцінки ефективності стратегії підприємства сфери послуг, згідно з яким стратегія настільки ефективна, наскільки вона дозволяє підприємству сфери послуг створювати конкурентні переваги та досягати успіхів в конкурентній боротьбі на ринку, наскільки стратегія компанії відповідає зовнішнім умовам (характеру та інтенсивності конкуренції, динаміці ринку, життєвому циклу галузі) та внутрішньому потенціалу компанії (конкурентному статусу компанії, стадії життєвого циклу компанії і т.п.). На рис.1. представлено критерії оцінки ефективності стратегії підприємства сфери послуг відповідно до двох підходів – фінансового та ринкового

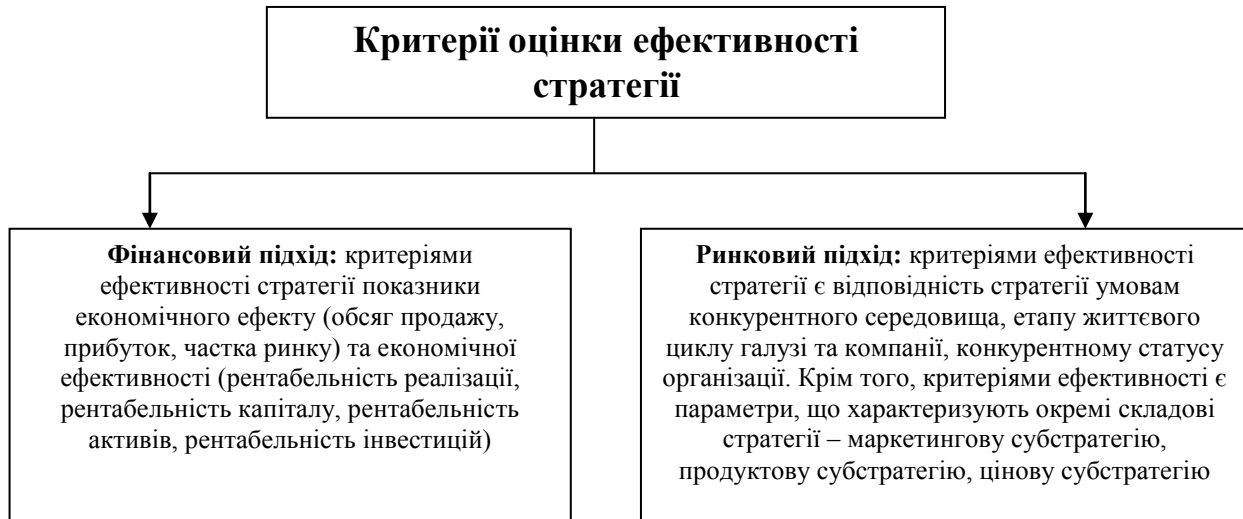


Рис.1. Критерії оцінки ефективності стратегії підприємства сфери послуг

Далі здійсимо оцінку економічної ефективності стратегії компанії «ТДЦ-АВТО» на українському ринку автомобілів, керуючись двома представленими підходами до оцінки.

Фінансовий підхід до оцінки ефективності стратегії компанії «ТДЦ-АВТО». Відповідно до даного підходу, критеріями ефективності стратегії компанії є показники результативності господарської діяльності – прибутку та рентабельності. В таблиці 1. представлено аналіз формування прибутку компанії на підставі оцінки звіту про фінансові результати підприємства «ТДЦ-АВТО». Оцінки динаміки формування прибутку підприємства дозволяють сказати, що протягом останнього періоду 2010-2011 років виручка від надання послуг збільшилась на 20842,0 тис грн. або на 26,4%; податок на додану вартість зріс на 33640,3 тис грн. або на 26,4% а чистий дохід від реалізації збільшився на 168201,7 тис грн. або також на 26,4%. Збільшення обсягів надання послуг у свою чергу обумовило зростання собівартості послуг: за період 2010-2011 років собівартість реалізованих послуг «ТДЦ-АВТО» зросла на 57877,0 тис грн. або на 24,8%.

Таблиця 1. Аналіз формування прибутку «ТДЦ-АВТО» у 2009-2011 рр. (за даними фінансової звітності «ТДЦ-АВТО»)[5]

Показники	2009 рік, тис грн.	2010 рік тис грн.	2011 рік тис грн.	Зміна за 2009- 2010		Зміна за 2010- 2011	
				Тис грн.	%	Тис грн.	%
1. Доход (виручка) від реалізації робіт (послуг)	612346	763579	965421	151233,0	24,7	201842	26,4
2. Податок на додану вартість	102057,7	127263,2	160903,5	25205,5	24,7	33640,33	26,4
3. Чистий дохід від реалізації	510288,3	636315,8	804517,5	126027,5	24,7	168201,7	26,4
4. Собівартість реалізованих послуг	178564,1	233496	291373	54931,9	30,8	57877	24,8
5. Валовий прибуток	331724,2	402819,8	513144,5	71095,6	21,4	110324,7	27,4
6. Фінансові результати від операційної діяльності	114367	165026	186661	50659,0	44,3	21635	13,1
7. Чистий прибуток	96751,2	112324	161263	15572,8	16,1	48939	43,6

Валовий прибуток підприємства, що являє собою різницю між чистим доходом та собівартістю за період 2010-2011 років підвищився на 110324,7 тис. грн. або на 27,4%. Зауважимо, що випереджальне зростання валового прибутку (+27,4%) у порівнянні із чистим доходом від реалізації (+26,4%) говорить про ефективну роботу підприємства в частині управління собівартістю та витратами на здійснення господарської діяльності. Зокрема, за рахунок збільшення обсягів реалізації «ТДЦ-АВТО» вдалося знизити рівень постійних витрат в розрахунку на одиницю послуг, в результаті чого зменшилась собівартість, і саме тому доходи від продажу зросли у більшій мірі, ніж собівартість (приріст доходу від

продажу за період 2010-2011 років склав 26,4%, тоді як собівартість за цей же період збільшилась тільки на 24,8%).

Фінансові результати від операційної діяльності підприємства за період 2010-2011 років збільшився на 21635,0 тис грн. або на 13,1%. Чистий прибуток після оподаткування збільшився на 43,6% або на 48939,0 тис. грн. – із рівня 112324,0 тис грн. у 2010 році до 161263,0 тис грн. у 2011 році. На рис. 2. представлено динаміку ключових показників фінансово-господарської діяльності «ТДЦ-АВТО».

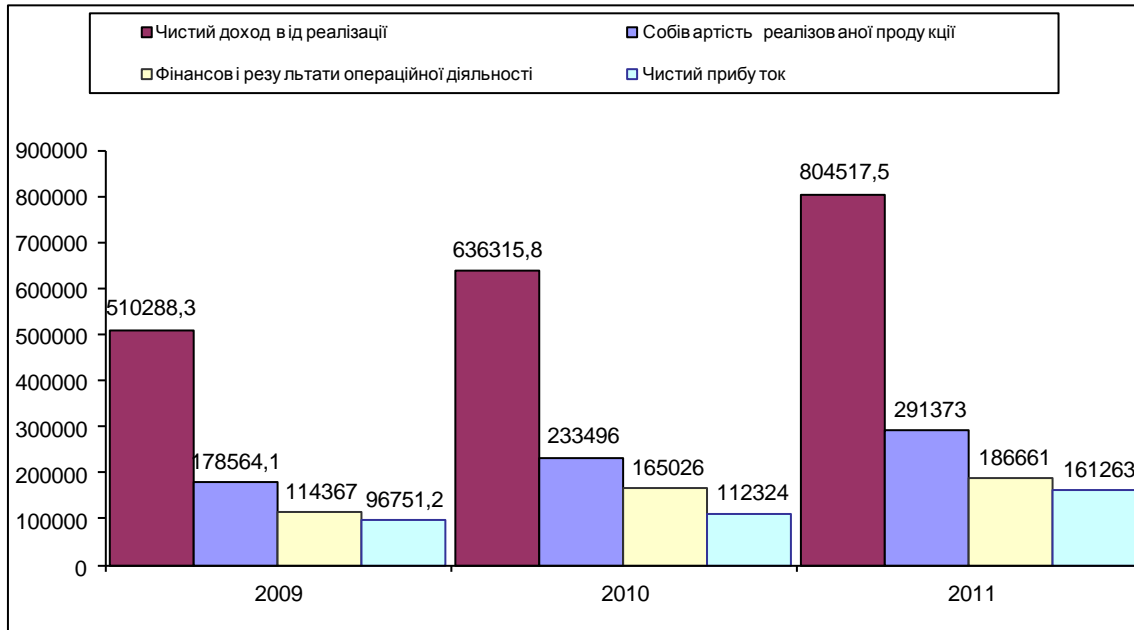


Рис. 2. Динаміка фінансових результатів діяльності «ТДЦ-АВТО» за 2009-2011 рр., тис грн.[5]

Динаміка ключових показників фінансово-господарської діяльності «ТДЦ-АВТО» свідчить, що чистий дохід від надання послуг збільшився із 510288,3 тис грн. у 2009 році до 804517,5 тис грн. у 2011 році, собівартість реалізованих послуг зросла із 178564,1 тис грн. у 2009 році до 291373 тис грн. у 2011 році; фінансовий результат від операційної діяльності збільшився із 114367,0 тис грн. у 2009 році до 186661,0 тис грн. у 2011 році, а чистий прибуток після оподаткування зріс із 96751,2 тис грн. у 2009 році до 161263,0 тис грн. у 2011 році.

В таблиці 2. представлений аналіз основних показників прибутковості (рентабельності) діяльності «ТДЦ-АВТО» за період 2009 - 2011 років.

Таблиця 2. Показники прибутковості (рентабельності) діяльності «ТДЦ-АВТО» в 2009-2011 рр. (за даними фінансової звітності «ТДЦ-АВТО»)[5]

Показники, тис грн.	2009 рік	2010 рік	2011 рік	Зміна за 2009-2010		Зміна за 2010-2011	
				Грн.	%	Грн.	%
1. Чистий дохід від реалізації робіт (послуг)	510288,3	636315,8	804517,5	126027,5	24,7%	168201,7	26,4%
2. Собівартість реалізованих послуг	178564,1	233496	291373	54931,9	30,8%	57877,0	24,8%
3. Сукупні витрати	96751,2	112324	161263	15572,8	16,1%	48939,0	43,6%
4. Чистий прибуток після оподаткування	19,0%	17,7%	20,0%	-1,3%	-	2,4%	-
5. Прибутковість реалізації, % (п4/п1)	54,2%	48,1%	55,3%	-6,1%	-	7,2%	-
6. Прибутковість послуг, % (п4/п2)	510288,3	636315,8	804517,5	126027,5	24,7%	168201,7	26,4%

Аналізуючи динаміку зміни основних показників прибутковості діяльності «ТДЦ-АВТО» можемо відзначити, що за рахунок підвищення ринкової активності підприємства, розширення асортименту послуг підприємства та активізації маркетингових інструментів по стимулюванню збуту «ТДЦ-АВТО» вдалося збільшити показник чистого прибутку на 43,6% за період 2010-2011 років.

Внаслідок цього протягом періоду 2009-2011 років відбувалося підвищення відносних показників прибутковості діяльності «ТДЦ-АВТО» – рентабельність реалізації зросла із 19,0% до 20,0%, рентабельність послуг збільшилась із 54,2% до 55,3%.

Таблиця 3. Показники рентабельності «ТДЦ-АВТО» в 2009-2011 рр. (за даними фінансової звітності «ТДЦ-АВТО»)[5]

Показники	2009 рік	2010 рік	2011 рік	Зміна за період 2009-2010 рр.		Зміна за період 2010-2011 рр.	
				абсолютна	відносна	Абсолютна	відносна
1. Чистий прибуток, тис грн.	96751,2	112324,0	161263,0	15572,8	16,1%	48939,0	43,6%
2. Активи, тис грн.	987257,1	1021127,3	1269787,4	33870,1	3,4%	248660,1	24,4%
3. Власний капітал, тис грн.	722023,9	764108,8	871691,9	42085,0	5,8%	107583,0	14,1%
4. Рентабельність активів, %	9,8%	11,0%	12,7%	1,2%	-	5,6%	-
5. Рентабельність власного капіталу, %	13,4%	14,7%	18,5%	1,3%	-	7,8%	-

**Висновки.** На підставі оцінки динаміки фінансових результатів підприємства «ТДЦ-АВТО» можна зробити цілком обґрунтований висновок про те, що останнім часом ефективність діяльності компанії підвищилась, а тому можна говорити про ефективність діючої стратегії компанії протягом досліджуваного періоду 2009-2011 років.

Таким чином здійснені оцінки засвідчують, що протягом 2009-2011 років фінансові показники компанії «ТДЦ-АВТО» були позитивними та характеризувались тенденцією до зростання, що дає змогу зробити висновок про те, що стратегія компанії забезпечувала необхідний фінансовий результат, а тому була ефективною.

Однак зауважимо, що економічна криза 2009 року та суттєве падіння автомобільного ринку в Україні дуже сильно позначились на ринкових та фінансових позиціях «ТДЦ-АВТО», призвівши до скорочення виручки від реалізації, зменшення чистого прибутку.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М: Экономика, 1989. - 319 с.
2. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент. Навч. пос. -К.: ДП "Експрес-Поліграф", 2001. – 560 с.
3. Ситницький М.В. Аналіз підприємства як основа формування стратегічної гнучкості на прикладі ТОВ «АГАТ» // Формування ринкових відносин в Україні. – К., - 2007. - №11. - С. 11- 14.
4. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
5. Дані фінансової звітності ТДЦ «АВТО» за 2009-2011 рр.