

УДК 338.2

JEL M2, M210

DOI 10.32782/2786-765X/2024-4-31

Строченко Н.І.

кандидат економічних наук,
професор кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4721-9523>

Ковальова О.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4240-4498>

МАРЖИНАЛЬНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ПЛАНУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Метою статті є розгляд сутності маржинально-цільового підходу та представлення результатів планування показників ефективності підприємницької діяльності з використанням цього підходу. В статті використано маржинально-цільовий підхід до визначення показників, що використовуються при плануванні ефективності підприємницької діяльності. При його застосуванні витрати поділяються на постійні і змінні, визначається маржинальний прибуток. При плануванні виробництва і збуту продукції треба орієнтуватися саме на вказаний критерій з метою підвищення ефективності діяльності і досягнення цільового фінансового результату. Розраховано показники маржинального прибутку, верхньої та нижньої межі обсягу реалізації продукції для досліджуваного підприємства. За результатами розрахунків здійснено порівняння трьох рівнів обсягу реалізації суми товарообігу виробничо-торгівельного підприємства. Доведено, що цільові показники, розраховані за маржинально-цільовим підходом можуть використовуватися вітчизняними підприємствами у практиці планування ефективності підприємницької діяльності.

Ключові слова: підприємницька діяльність, планування ефективності, маржинально-цільовий підхід, маржинальний прибуток, нижня межа реалізації, верхня межа обсягу реалізації, цільовий прибуток.

Постановка проблеми. Досягнення економічної ефективності підприємницької діяльності є однією з найголовніших стратегічних цілей підприємства. Для розроблення управлінських рішень щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності слід застосовувати методи її планування, які допоможуть обрати найоптимальніші рішення. Практика планування ефективності діяльності суб'єктів підприємницької діяльності передбачає використання різних методичних підходів, серед яких найбільш популярні – ресурсний і цільовий. При першому методі ефективність планується за принципом «скільки можна виробити», а при цільовому – «скільки потрібно». Іншими словами ресурсний метод передбачає планування на основі кількості наявних ресурсів. Однак, в умовах жорсткої конкуренції не можна виробляти стільки, скільки дозволяють виготовити наявні ресурси. Виробляти треба стільки, скільки потребує ринок, чого не враховує ресурсний метод планування ефективності. Отже цей метод може застосовуватися лише в умовах відсутності або незначної конкуренції. Але сучасні умови

характеризуються значним рівнем конкуренції та динамічністю ринків, відповідно, для планування ефективності підприємницької діяльності слід використовувати інші, більш гнучкі методи. Одним з таких методів є цільовий метод планування, який дозволяє врахувати зміни у попиті. Отже, дослідження можливостей використання цільового методу та його різновидів є актуальною і потребує дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема ефективності підприємницької діяльності досліджена в працях багатьох вчених. Так, визначення сутності ефективності підприємницької діяльності розглянуто в працях Отенко І.П. [4], Савицької О.М. та ін. [8], Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. [2]. В праці Гринько Т.В. та ін. систематизовано наукові підходи до оцінювання ефективності діяльності суб'єктів підприємництва та критерії оцінки ефективності діяльності з позицій особливостей різних типів прийняття управлінських рішень [1]. В праці [6] представлено методичні підходи щодо оцінки економічної ефективності підприємницької діяльності.

Питанню вивчення, моніторингу та діагностики підприємницької діяльності присвячені праці Перерви П.Г., Кобелевої Т.О. [5], Сотник А, Бірюченко С. [9]. Дослідженню наукових підходів до оцінювання управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства з метою підвищення його економічної безпеки присвячена праця Погребняк А.Ю., Кліщ К.А. [7]. Доцільність використання програмно-цільового методу у плануванні державного бюджету розглянуто у статті Ліснічук О.А., Медвідчук Л.О. [3]. Однак, незважаючи на численні наукові доробки з питання оцінювання ефективності підприємницької діяльності вважаємо, що недостатньо уваги присвячено підходам планування ефективності, зокрема маржинально-цільовому підходу, як різновиду програмно-цільового, що й обумовило вибір теми статті.

Мета статті. Розглянути сутність маржинально-цільового підходу та представити результати планування показників ефективності підприємницької діяльності з використанням цього підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В основі програмно-цільового методу планування виробничої програми суб'єкта підприємницької діяльності полягають контрольні показники ефективної господарської діяльності: сума товарообігу, витрат, прибутку [3].

Основними критеріальними позиціями при визначенні цільового рівня ефективності підприємницької діяльності є:

1. Обсяг виробництва, обсяг закупок, обсяг реалізації, які орієнтуються на потреби ринку і задоволення договірних замовлень.

2. Обсяги господарської діяльності мають забезпечувати платоспроможність і фінансову стійкість суб'єкта підприємництва.

3. Економічні межі господарської діяльності стійкі, що зменшує рівень банкрутства.

4. Стратегія господарської діяльності має бути в напрямі досягнення місії та візії підприємства [8].

Нижньою межею виробництва вважається точка беззбиткового виробництва, а верхньою – проміжною – точка мінімального рівня рентабельності, максимальний обсяг виробничої програми – цільова сума прибутку, достатня для забезпечення нормативно-визначеного рівня розширеного відтворення виробництва, формування резервних, страхових фондів, забезпечення соціальних програм бізнесу.

Концепція планування ефективності за цільовим прибутком ґрунтується на принципах операційної активності підприємства,

а методично – на використанні залежності – «витрати-виробництво-прибуток».

При аналізі фінансових досягнень і планування цільового прибутку важливим показником виступає маржинальний прибуток (маржа покриття), який визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг та змінними витратами, які включають до складу собівартості реалізованої продукції [9].

Показник маржі покриття у відсотках до виручки є одним з інструментів менеджменту за умови, якщо підприємство збільшить частку реалізованої продукції з більш високим рівнем співвідношення (значення цього показника), це призведе до збільшення суми покриття, а відтак і більш високої суми прибутку. Отже при плануванні виробництва і збуту продукції треба орієнтуватися саме на вказаний критерій з метою підвищення ефективності діяльності і досягнення цільового (оптимального) фінансового результату [5].

Для представлення результатів ефективності, спланованої за маржинально-цільовим підходом нами використано дані промислового підприємства ТОВ «ХХХ» м. Суми, яке займається виробництвом та торгівлею машинами і устаткуванням, зокрема, помпами, компресорами та ін. Дотримуючись комерційної таємниці подаємо змінену назву підприємства.

Загальний дохід підприємства формується із трьох джерел: реалізації готової продукції, виробленої безпосередньо на потужностях підприємства, реалізації товарів (об'єктів купівлі-продажу) під замовлення споживачів та доходу від надання послуг і виконання окремих видів робіт іншими суб'єктами підприємництва.

При застосуванні методики маржинального планування необхідно витрати, пов'язані з основною діяльністю, розділити на умовно-постійні і умовно-змінні. До постійних витрат віднесемо всі витрати, пов'язані з адміністративним управлінням, реалізацією продукції і послуг, які включають витрати на рекламу, частину курсових рішень, пов'язаних з обігом валюти тощо та 15% виробничих витрат, пов'язаних з комунальними витратами і амортизацією, не пов'язаною з технологічними операціями.

З метою факторного аналізу доходу і прибутку в цілому по підприємству і по видах діяльності ми узагальнили і розподілили всі операційні витрати (виробничі, адміністративні і витрати на збут). Визначили комерційну (повну) собівартість, виходячи з проведених розрахунків визначили рівень рентабельності виробництва. При цьому найвищий рівень рентабельності до 2022 року відмічається

по виробництву і реалізації готової продукції підприємства. Стабільно високі (20–25%) рівні рентабельності підприємство отримує в результаті реалізації товарів, в той час, як надання послуг і виконання робіт іншим споживачем і замовникам є хронічно збитковим напрямом діяльності підприємства.

В своїй діяльності досліджуване підприємство переваги надає реалізації закуплених на замовлення обладнання і інших товарів галузі компресоробудування, оскільки в структурі виручки і собівартості реалізованої продукції цьому виду діяльності належить домінуюча частка. До 2022 року послуги і роботи, як вид доходу підприємства, були в доходах і витратах на 2-му місці, тоді як в 2022 році перевага перейшла в напрям виготовлення продукції власного виробництва.

По такому виду діяльності як надання послуг і виконання робіт на сторону сума виробничої собівартості вища за суму доходу, що спричинило збитковість виробництва в 2022 році – 47,2%, що на 39,9 п.п. перевищує рівень 2020 року, а з врахуванням частки адміністративних витрат реалізаційний рівень збитковості за цим видом діяльності зростає.

Враховуючи те, що кожен вид діяльності має різну вагу в загальному фінансовому результаті підприємства, при чому з різним рівнем трудозатратності виручки нами визначена доцільність кожного напрямку. За попередньо визначених умов розподілу витрат на постійні і змінні нами проведено

маржинальний аналіз доцільності підприємницької діяльності ТОВ «XXX» за видами (табл. 1).

В результаті проведеного в таблиці 1 аналізу визначено, що найвищий рівень стійкості операційної діяльності (0,56) визначено по реалізації готових товарів на замовлення. За цим видом діяльності отримано найвищу суму покриття – маржинального прибутку.

Таким чином, найвищий запас міцності має вид діяльності, в якому найнижча питома вага постійних витрат в загальній їх сумі. Реалізація товарів є тим видом діяльності, де питома вага постійних витрат складає 21,7%, що найнижче в порівнянні з іншими напрямками і нижче середнього по підприємства на 0,6 п.п.

Однак коефіцієнт маржинального доходу, який вказує на співвідношення маржі покриття і виручки вказує на те, що реалізація готової продукції, виробленої безпосередньо на потужностях підприємства є доцільним і перспективним видом діяльності, оскільки даний критерій є найвищим серед інших і середньому по підприємству.

Таким чином на основі маржинального підходу визначено нижню межу обсягу реалізації (а відтак і виробництва) продукції, робіт і послуг, яка становить 18038,1 тис грн в цілому по підприємству.

Далі визначимо оптимальну величину виручки для ефективної діяльності ТОВ «XXX». За цільовий рівень рентабельності ми взяли облікову ставку НБУ,

Таблиця 1

Аналіз доцільності підприємницької діяльності ТОВ «XXX»

Показники	Разом	Результат діяльності за повною собівартістю		
		готова продукція	товари	роботи і послуги
1. Чистий дохід від реалізації, тис. грн	34806,3	2437,6	31247,8	1120,9
2. Виробнича собівартість – всього, тис. грн в т.ч.:	25079,2	1717,2	21239,7	2122,3
змінні витрати	22379,3	1459,6	19115,7	1804,0
постійні витрати	2699,9	257,6	2124,0	318,3
Витратомісткість виручки, грн	0,72	0,70	0,66	1,89
3. Адміністративні витрати, тис. грн	2544,9	174,3	2155,3	215,3
4. Витрати на збут, тис. грн	1194,8	81,8	1011,9	101,1
5. Сума змінних витрат, тис. грн	22379,3	1459,6	19115,7	1804,0
6. Сума постійних витрат, тис. грн	6439,6	513,7	5291,2	634,7
7. Загальна сума маржинального прибутку (В-В _{зм}) (1-5)	12427,0	978,0	12132,1	-683,1
8. Коефіцієнт маржинального доходу (7:1)	0,357	0,401	0,388	-0,61
9. Виробництво беззбиткове (6:8)	18038,1	1281,0	13637,1	2438,7
10. Запас міцності (1-9)	16768,2	1156,6	17610,7	-1317,8
11. Коефіцієнт стійкості виробництва (10:1)	0,48	0,47	0,56	-117,6

Джерело: власні розрахунки

вважаючи, що прибуток, який отримує підприємство, використовуючи в забезпеченні операційної діяльності авансований капітал, не може вважатися достатнім, а підприємницька діяльність ефективною, якщо фактично отриманий рівень прибутковості буде нижчим зазначеного рівня ставки НБУ.

В 2022 році облікова ставка НБУ була на рівні 25,0%.

Враховуючи цільову норму рентабельності на рівні облікової ставки НБУ, ми визначили,

що цільова, на оптимально-допустимому рівні найвища межа виручки від реалізації продукції при авансуванні власного капіталу в підприємницьку діяльність складає 36023,6 тис. грн, при цьому абсолютна сума цільового прибутку складає 7204,7 тис. грн, що на 1217,3 тис. грн вище за фактично отриману суму, яка становила 5987,4 тис. грн.

В таблиці 3 узагальнено результати використання маржинально-цільового підходу планування ефективності підприємницької

Таблиця 2

Визначення цільової суми прибутку підприємницької діяльності за усіченою собівартістю

Показники	Разом	в тому числі:		
		готова продукція	товари	роботи і послуги
1. Загальна сума операційних витрат (виробничі та адміністративні витрати)	28818,9	1973,3	24406,9	2438,7
2. Розрахункова сума виручки (сума витрат з врахуванням граничного рівня рентабельності)	36023,6	2466,6	30508,6	3048,4
3. Сума цільового чистого прибутку (2-1)	7204,7	493,3	6101,7	609,7
4. Рівень рентабельності виробництва, %	25,0	25,0	25,0	25,0
5. Фактична сума прибутку	5987,4	464,3	6840,9	-1317,8
6. Різниця між фактичним і цільовим прибутком	-1217,3	-29,0	+739,2	-1927,5

Джерело: власні розрахунки

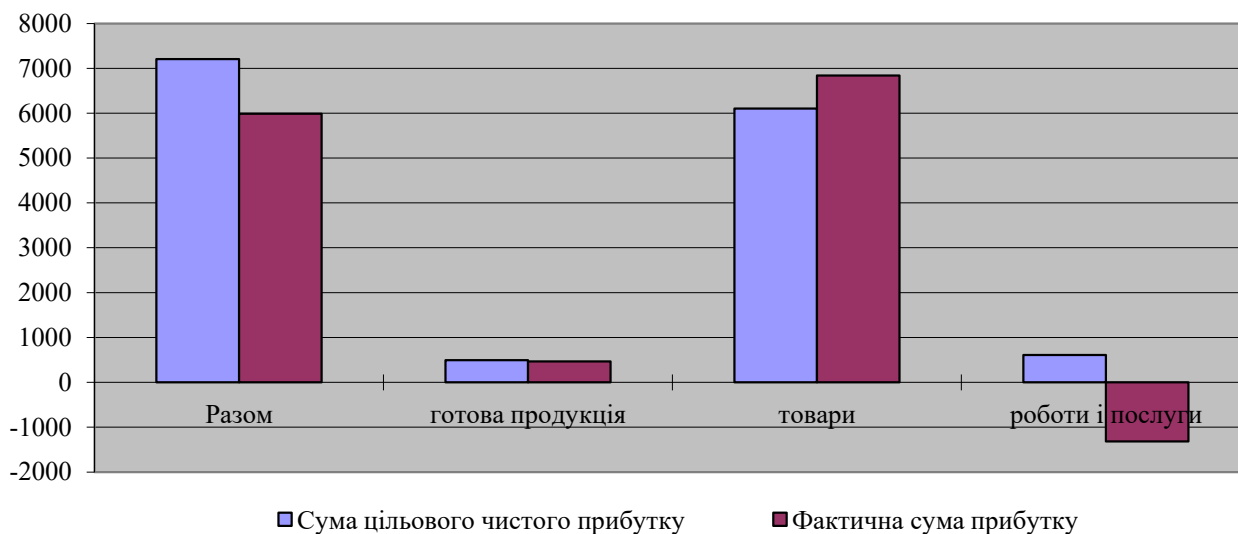


Рис. 1. Порівняння цільового і фактичного прибутку

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 3

Порівняння межі обсягу реалізації продукції, товарів, робіт і послуг ТОВ «XXX»

Показник	Всього	Результат діяльності за повною собівартістю		
		готова продукція	товари	роботи і послуги
Нижня межа обсягу реалізації, тис. грн	18038,1	1281,0	13637,1	2438,0
Фактичний обсяг, тис. грн	34806,3	2437,6	31247,8	1120,9
Верхня межа обсягу реалізації, тис. грн	36023,6	2466,6	30508,6	3048,4

Джерело: власні розрахунки

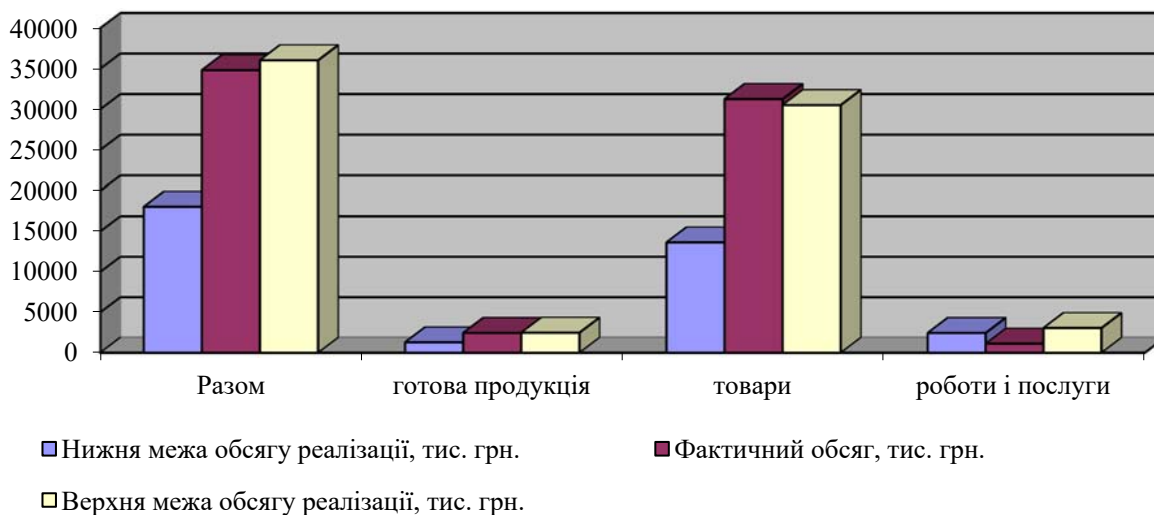


Рис. 2. Порівняння обсягів реалізації продукції

Джерело: побудовано авторами

діяльності ТОВ «XXX». З даних таблиці 3 бачимо, що досягнувши цільового програмного прибутку ТОВ «XXX», верхня межа обсягу реалізації мала б скласти 36023,6 тис. грн. Для досягнення суми покриття витрат на першому етапі формування маржинального доходу мінімальна вартість має бути на рівні 18038,1, що візуально представлено на рис. 2.

Таким чином, на основі маржинально-цільового підходу ми визначили і маємо змогу порівняти три рівні обсягу реалізації суми товарообігу виробничо-торгівельного підприємства ТОВ «XXX», що дає можливість розробити і вжити ряд заходів, направлених

на підвищення його підприємницької діяльності.

Висновки. Представлені розрахунки показників ефективності підприємницької діяльності, здійснені за маржинально-цільовим підходом, свідчать про можливість визначення таких показників, як цільовий прибуток, цільова виручка, а також визначення їх верхньої та нижньої межі, що дає можливість розробляти відповідні управлінські рішення для підвищення ефективності підприємницької діяльності. Отже маржинально-цільовий підхід планування ефективності підприємницької діяльності може бути рекомендований до широкого застосування вітчизняними підприємствами.

Бібліографічний список

- Гринько Т.В., Головка Д.Д. Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 51–57. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-08) (дата звернення: 22.02.2024).
- Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53.
- Ліснічук О.А., Медвідчук Л.О. Програмно-цільовий метод у плануванні державного бюджету. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8. С. 125–132.
- Отенко І.П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195> (дата звернення: 16.02.2024).
- Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 5–11.
- Пізняк Т.І., Ковальова О.М., Пономаренко Я.Ю. Методичні підходи щодо оцінки економічної ефективності підприємницької діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5. С. 33–37.
- Погребняк А.Ю., Кліщ К.А. Інтеграція наукових підходів до оцінювання управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства з метою підвищення його економічної безпеки. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278601/273266>. (дата звернення: 22.02.2024).
- Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 19.02.2024).

9. Сотник А., Бірюченко С. Бізнес-діагностика комерційної діяльності промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-88>. (дата звернення: 22.02.2024).

References

1. Hrynko T. V., Holovko D. D. (2018) Naukovi pidkhody do otsinky efektyvnosti diialnosti sub`iektiv pidpriemnytstva [Scientific approaches to assessing the effectiveness of business entities] *Modern Economics*, vol. 11, pp. 51–57. Available at: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-08) (accessed February 22, 2024).
2. Levchuk T. M., Kryvov'iazuk I. V. (2019) Problemy zabezpechennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva ta yikh vyrishennia v suchasnykh kontseptsiakh hospodariuvannia [Problems of ensuring the efficiency of enterprise activity and their solution in modern management concepts]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*. vol. 23, no.2, pp. 50–53.
3. Lisnichuk O. A., Medvidchuk L. O. (2020) Prohramno-tsilovyi metod u planuvanni derzhavnogo biudzhetu [Program-target method in state budget planning]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, vol. 7–8, pp. 125–132.
4. Otenko I. P. (2020) Efektyvnist yak osnovne poniattia ta kryterii diialnosti pidpriemstva [Efficiency as the main concept and criterion of enterprise activity]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 68, pp. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195> (accessed February 16, 2024).
5. Pererva P. H., Kobieliyeva T. O. (2023) Formuvannia systemy monitorynhu pidpriemnytsskoi diialnosti pidpriemstva [Formation of a system for monitoring the entrepreneurial activity of the enterprise]. *Ekonomika: realii chasu – Economy: realities of time*, vol. 1(65), pp. 5–11.
6. Pizniak T. I., Kovalova O. M., Ponomarenko Ya. Iu. (2020) Metodychni pidkhody shchodo otsinky ekonomichnoi efektyvnosti pidpriemnytsskoi diialnosti [Methodical approaches to assessing the economic efficiency of entrepreneurial activity]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finances. Law*, vol. 5, pp. 33–37.
7. Pohrebniak A. Iu., Klishch K. A. (2023) Intehratsiia naukovykh pidkhodiv do otsiniuvannia upravlinnia efektyvnistiu vykorystannia vyrobnychoho potentsialu pidpriemstva z metoiu pidvyshchennia yoho ekonomichnoi bezpeky [Integration of scientific approaches to the evaluation of the management of the efficiency of the use of the production potential of the enterprise in order to increase its economic security]. *Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, vol. 25, pp. 190–195. Available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278601/273266> (accessed February 22, 2024).
8. Savytska O. M., Salabai V. O. (2019) Efektyvnist diialnosti ta upravlinnia pidpriemstvom: osoblyvosti vykorystannia teorii, metodolohii ta rezultatyvnosti analitychnykh doslidzhen [Efficiency of activity and management of the enterprise: features of the use of theory, methodology and effectiveness of analytical research]. *Efektyvna ekonomika – Efficient economy*, vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (accessed February 19, 2024).
9. Sotnyk A., Biriuchenko S. (2023) Biznes-diahnostyka komertsiiinoi diialnosti promyslovoho pidpriemstva [Business diagnosis of the commercial activity of an industrial enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-88> (accessed February 22, 2024).

Стаття надійшла до редакції 12.02.2024

Natalia Strochenko

Candidate of Economic Sciences,
Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship
named after Professor I.M. Bryukhovetskyi,
Sumy National Agrarian University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4721-9523>

Olha Kovalova

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship
named after Professor I.M. Bryukhovetskyi,
Sumy National Agrarian University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4240-4498>

MARGINAL-TARGET APPROACH TO PLANNING THE EFFICIENCY OF BUSINESS ACTIVITIES

Objective. Consider the essence of the marginal-target approach and present the results of planning business performance indicators using this approach. **Methods.** The article uses a marginal-target approach to determining the indicators used in planning the effectiveness of entrepreneurial activity. The abstract-logical method was used in

the formation of conclusions based on the research results. **Results.** In the conditions of competition, it is advisable to use methodical approaches that allow you to take into account market needs in the planning of business performance indicators. Such an approach is marginal-target. When using it, costs are divided into fixed and variable, and the marginal profit (coverage margin) is determined. The coverage margin indicator as a percentage of revenue is one of the management tools, provided that if the company increases the share of sold products with a higher level of ratio, this will lead to an increase in the amount of coverage, and therefore a higher amount of profit. Therefore, when planning the production and sales of products, it is necessary to focus on the specified criterion in order to increase the efficiency of the activity and achieve the target financial result. The indicators of the marginal profit, the upper and lower limits of the volume of product sales for the investigated enterprise were calculated. Based on the results of the calculations, a comparison of three levels of the sales volume of the turnover of the production and trade enterprise was made. **Scientific novelty.** The target indicators of the marginal profit, the lower limit of the sales volume, the upper limit of the sales volume were determined, and the actual and target profit were compared. It is proved that the target indicators calculated according to the marginal-target approach can be used by domestic enterprises when planning the efficiency of business activities. **Practical significance.** The calculations made using the marginal-target approach are of practical importance for domestic enterprises for planning the efficiency of business activities and developing management solutions for its improvement.

Keywords: entrepreneurial activity, efficiency planning, marginal-target approach, marginal profit, lower limit of realization, upper limit of the volume of realization, target profit.