

Сергій ПОГОДАЄВ

## РОЛЬ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ВИТРАТ В ОТРИМАННІ ВЕЛИКИХ ЗАМОВЛЕНЬ У СУДНОРЕМОНТІ

*Описано вплив ефективності представницьких витрат на результуючу рентабельність отриманих за їх допомогою замовлень на ремонт суден. Запропоновано поняття фактору представницьких витрат, вказано призначення витрат. Проаналізовано варіанти розташування точки беззбитковості замовлення залежно від результатів застосування представницьких витрат. Запропоновано розподіл параметрів замовлення на варіативні та неваріативні параметри. Сформульовано практичні рекомендації керівникам та фахівцям, які працюють на верфях.*

*Ключові слова: представницькі витрати, рентабельність замовлення, розташування точки беззбитковості, приріст виручки від замовлення, цінова знижка, варіативні параметри.*

*Метою дослідження є встановлення впливу представницьких витрат на можливість підприємств-виконавців отримати і виконати замовлення. Завданнями роботи є обґрунтувати необхідність та доцільність використання цього інструменту, висвітлити склад представницьких витрат, вивчити їх вплив на досягнення точки беззбитковості замовлення, розробити рекомендації з керування параметрами замовлення під час переговорів із представниками судновласника.*

*Значущість дослідження обумовлена тим, що комерційний ремонт суден іноземних замовників здатний забезпечити надходження валютних грошових ресурсів у країну; створити нові робочі місця для висококваліфікованих фахівців; надати виробниче завантаження широкому колу підприємств інших галузей, що задіяні у судноремонті; дати імпульс науковцям для розвитку та впровадження новітніх технологій.*

*Відношення до розуміння сутності та ролі представницьких витрат у питанні отримання великих замовлень на B2B (Business to Business) ринках залишається достатньо суперечливим. Більшість вчених та керівників-практиків вважають представницькі витрати часткою видатків на збут. Деякі фахівці називають ці витрати замаскованою формою дачі комісійних винагород представникам замовника з метою отримання контрактів і відносяться до представницьких витрат, як до прихованих готівкових грошових коштів.*

*Актуальність розробки цієї проблеми полягає у тому, що працівники підрозділів маркетингу, які виконують функції з прийняття, супроводу, забезпечення діяльності делегацій замовників, зазначають нагальну необхідність застосування таких витрат підприємствами, що змагаються за замовлення. Той, хто економить на представницьких витратах, втрачає замовлення. Тим більше, що ринок товарів, робіт, послуг для бізнесу набагато більший за розмірами продажів, за потенціалом прибутку, за жорсткістю конкуренції [1, 245], аніж споживчий ринок B2C (Business to Consumers). Разом з тим, на ринку B2B діє невелика кількість гравців і вони більші, ніж на ринку споживчих*

товарів та послуг [2, 185–186]. Питання дієвості представницьких витрат для отримання замовлень висвітлені вітчизняними та іноземними авторами недостатньо [3, 68–74] – незважаючи на те, що Р. Коуз запропонував категорію трансакційних витрат [4, 421], однією із форм якої є видатки на ведення переговорів та укладення контрактів.

Запропонуємо поняття фактору представницьких витрат  $Z_i$  для отримання  $i$ -того замовлення як відношення приросту прибутку на замовленні  $DP_i$  до збільшення представницьких витрат  $DP_{i\text{пред}}$ , завдяки яким  $i$  було досягнуто приріст прибутку:

$$Z_i = DP_i / DP_{i\text{пред}} \quad (1)$$

де  $Z_i$  – фактор представницьких витрат,

$DP_i$  (Profit) – збільшення прибутку на замовленні, грн.,

$DP_{i\text{пред}}$  (Representative Costs) – зростання представницьких витрат, грн.

Законодавчо встановлено обмеження частки представницьких видатків, що може бути віднесена на собівартість продукції, робіт, послуг за певний період. Витрати, що перевищують цей норматив, відносяться на прибуток підприємства. З огляду на це, фактор представницьких витрат показує, який приріст прибутку на замовленнях дозволяють отримати додаткові витрати на представницькі цілі. Додаткові представницькі витрати  $DP_{i\text{пред}}$  надають змогу не лише підписати бажаний контракт, але й досягти поступок від представників замовника за вартістю та іншими суттєвими умовами виконання контракту, а також наблизити терміни платежів за ним. З іншого боку, у сучасній практиці діє обмежене розуміння видів представницьких витрат: оплата проїзду делегації замовника до підприємства-виконавця та назад; бронювання номерів та оплата мешкання делегації замовника у готелі; сприяння в оформленні віз та дозволів представникам замовлення; експлуатація наданого замовнику представницького автотранспорту підприємства-виконавця; заробітна плата водія закріпленого за замовником автотранспорту підприємства-виконавця; заробітна плата постійного супроводжувача представників замовника з боку виконавця; організація харчування представників замовника на підприємстві виконавця; проведення обідів, банкетів та фуршетів для делегації замовника; обслуговування переговорів представників замовника та виконавця; реалізація культурної програми для делегації замовника; організація дозвілля представників замовника за їхніми зверненнями; забезпечення представників замовника рекламно-сувенірною продукцією; забезпечення представників замовника індивідуальними засобами безпеки на виробництві; надання засобів зв'язку та оргтехніки: комп'ютерів, телефонів, факсів, копіїв, Інтернет, e-mail та інше.

Засоби комунікацій із використанням Інтернет, e-mail тощо є дуже ефективними при проведенні електронного маркетингу [5, 526–566]. Насправді, склад представницьких витрат, що сприяв отриманню замовлень, не обмежується цим переліком прямих витрат. Тому пропонується до складу цих видатків включити приховані представницькі витрати: надання цінних знижок замовнику для забезпечення перемоги у тендері; надання замовнику відстрочки платежів з оплати виконаних робіт; виплату виконавцем винагород посередникам, що сприяли отриманню замовлень; проїзд до замовника та участь у переговорах представників виконавця; придбання та вручення подарунків представникам замовника; втрати від втрачених виконавцем замовлень з інших джерел; залучення виконавцем для виконання частини робіт контрагентів, які рекомендовані замовником; придбання матеріалів та комплектуючих виробів для

замовлення у постачальників, які рекомендовані замовником; передачу частини додаткового прибутку від замовлення найбільш важливим контрагентам за їх вимогою; нераціональне витрачання ресурсів задля забезпечення підвищеної продуктивності робіт на замовленні.

Розрахунок економічної ефективності представницьких витрат пропонується здійснити шляхом аналізу поведінки точки беззбитковості кожного  $i$ -того замовлення. За умовами певного договору є відомим сукупний дохід (виручка) від реалізації [4, 193] дискретного замовлення  $TR_{i\text{зам}}$ . Фінансовий результат (прибуток чи збитки)  $P_i$  від виконання цього замовлення складає:

$$P_i = \sum_{i=1}^{i=n} [TR_{i\text{зам}} - (FC_{i\text{пост}} + VC_{i\text{змін}})] \quad (2)$$

де  $TR_{i\text{зам}}$  (Total Revenue) – сукупний дохід, виручка від реалізації, грн.,

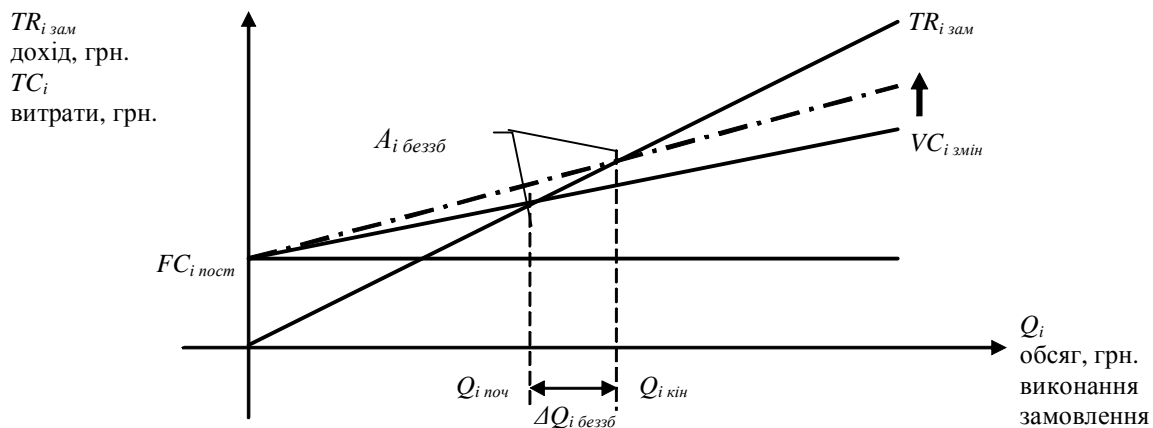
$FC_{i\text{пост}}$  (Fixed Costs) – постійні витрати [4, 198] підприємства, віднесені на  $i$ -те замовлення: орендна плата, утримання та амортизація основних засобів, (наприклад, док, ремонтна набережна), оплата комунальних послуг, утримання адміністративного апарату, податок на майно тощо [6, 195], грн.

$VC_{i\text{змін}}$  (Variable Costs) – змінні витрати [4, 198], обумовлені виконанням  $i$ -того замовлення: заробітна плата, сировина та матеріали, комплектуючі вироби, енергоносії, реклама, податки тощо [7, 430], грн.

$TC_i$  (Total Costs) - загальні витрати,  $TC_i = FC_{i\text{пост}} + VC_{i\text{змін}}$ , грн.

Графік виконання замовлення у часі та надходження коштів (доходу) із нього, як правило, має нелінійний, стрибкоподібний характер. Для цілей аналізу рентабельності замовлень – за аналогією із рентабельністю продукції [8, 182] – та дослідження поведінки їх точки беззбитковості пропонується вважати залежність лінійною, що відповідає постійній продуктивності на замовленні та рівномірному надходженню виручки від його виконання.

Зростання змінних витрат  $VC_{i\text{змін}} \uparrow$ , обумовлене зростанням представницьких витрат  $DP_{i\text{пред}}$  переміщує точку беззбитковості замовлення  $A_{i\text{беззб}}$  праворуч, що відображає зниження рентабельності замовлення – рис. 1:



**Рис. 1. Вплив росту представницьких витрат на розташування точки беззбитковості замовлення**

При цьому сумарні змінні видатки на замовленні  $VC_{i \text{ змін сум}}$  збільшуються на суму приросту представницьких витрат  $D PC_{i \text{ пред}}$  відповідно до рівняння:

$$VC_{i \text{ змін сум}} = VC_{i \text{ змін}} + D PC_{i \text{ пред}} \quad (3)$$

Відповідно самоокупність замовлення досягається пізніше (а може бути взагалі не досягнута) при більшому обсязі виконання замовлення  $Q_{i \text{ кін}}$ , ніж це планувалося спочатку,  $Q_{i \text{ поч.}}$ , на значення  $D Q_i$ :

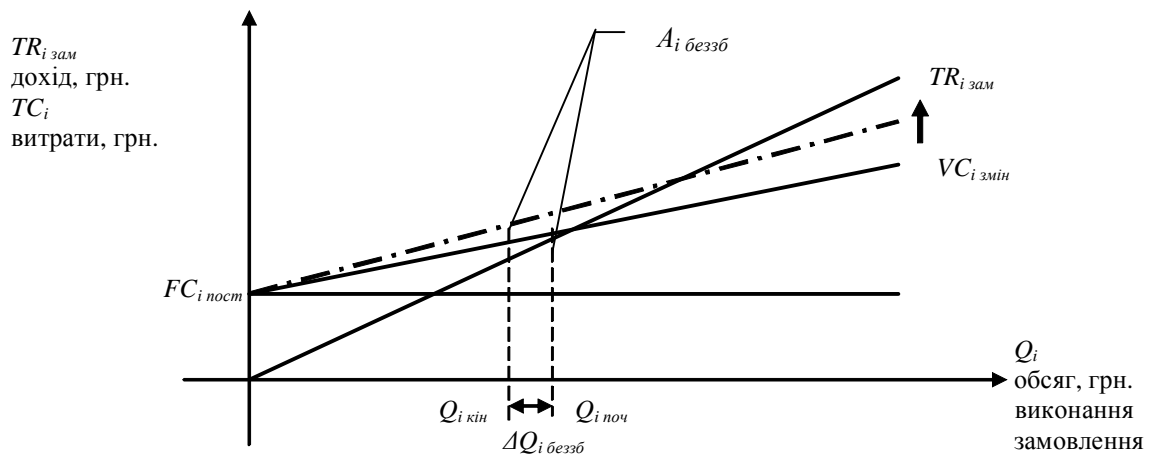
$$Q_{i \text{ кін}} = Q_{i \text{ поч}} + D Q_{i \text{ беззб}} \quad (4)$$

де  $Q_{i \text{ кін}}$  (Quantity) – кінцевий обсяг виконання замовлення, грн.,

$Q_{i \text{ поч}}$  - початковий обсяг замовлення, грн.,

$D Q_{i \text{ беззб}}$  – переміщення точки беззбитковості, грн.

Розглянутий варіант приросту представницьких витрат дозволив виконавцю отримати замовлення, практично, за будь-яку ціну, навіть за рахунок падіння його рентабельності [6, 43]. Більш прийнятним для підприємства є варіант, коли приріст представницьких витрат забезпечує приріст доходу (виручки) від замовлення (рис. 2):



**Рис. 2. Вплив зростання представницьких витрат та доходу від замовлення на розташування точки беззбитковості замовлення**

На рис. 2 проілюстровано ситуацію, коли в результаті додаткових представницьких витраток підрозділу маркетингу підприємства-виконавця вдалося досягти зустрічних поступок від замовника, що збільшило виручку від замовлення та, незважаючи на зростання перемінних витратків, змістило точку беззбитковості  $A_{i \text{ беззб}}$  ліворуч. В результаті самоокупність замовлення досягається за меншого обсягу випуску  $Q_{i \text{ кін}}$ , ніж це планувалося раніше, на величину  $D Q_{i \text{ беззб}}$ :

$$Q_{i \text{ кін}} = Q_{i \text{ поч}} - D Q_{i \text{ беззб}} \quad (5)$$

Гранично припустимий приріст представницьких витрат  $DP C_{i \text{ прил}}$  не переміщує точку беззбитковості замовлення  $A_{i \text{ беззб}}$ ; таким чином, в цьому випадку  $D Q_{i \text{ беззб}} = 0$  та очікуваний спочатку обсяг замовлення  $Q_{i \text{ поч}}$ , при котрому досягається самоокупність, дорівнює кінцевому  $Q_{i \text{ кін}}$ :

$$Q_{i \text{ кін}} = Q_{i \text{ поч}} \quad (6)$$

У цьому випадку приріст виручки від замовлення  $D TR_{i \text{ зам}}$  за абсолютним значенням дорівнює приросту представницьких витрат  $DP C_{i \text{ пред}}$ :

$$|D TR_{i \text{ зам}}| = |D PC_{i \text{ пред}}| \quad (7)$$

Таку ситуацію проілюстровано на рис. 3:

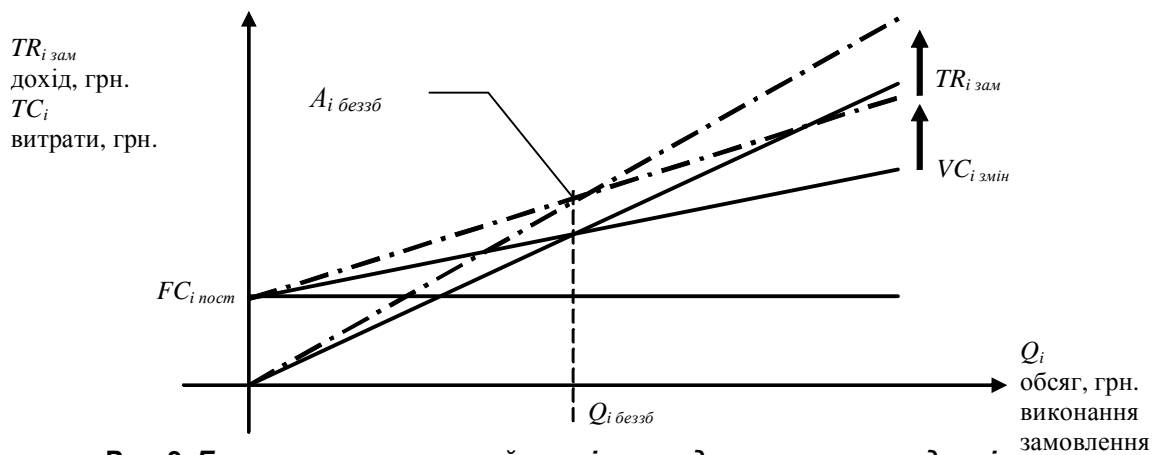


Рис. 3. Гранично припустимий приріст представницьких витрат та доходу від замовлення

Та найкращий варіант результатів переговорів із замовником, що підтверджує високу ефективність дій підрозділу маркетингу [9, 457], досягається у випадку, коли значний приріст доходу від замовлення досягається без будь-яких суттєвих представницьких витрат. Це можливо, якщо підприємство-виконавець має позитивну ділову репутацію, високий рівень конкурентоспроможності у галузі і замовники очікують своєї черги задля розміщення замовлення на даному підприємстві. Точка беззбитковості переміщується ліворуч, забезпечується підвищення прибутковості замовлення. Використання представницьких витрат досягає своєї мети – рис. 4. Збільшення обсягу реалізації та прибутку є підґрунтям для преміювання працівників підприємства [10, 199].

Цінова знижка [11, 264] протягом переговорів до підписання контракту на ремонт судна, в першу чергу, надається виконавцем на власні нематеріалоємні роботи та послуги. Якщо є можливість знизити ціни за рахунок робіт та послуг контрагентів, головна служба маркетингу жертвує прибутком субпідрядників, які залучаються зі сторони – на підставі знання їх стану з наявністю замовлень. Контрагент, який простояє у відсутності виробничого завантаження, буде згоден навіть на невігідні для нього умови договору, надаючи знижки [12, 219]. Якщо контрагенти входять до складу єдиного холдингу, головна служба маркетингу може вдатися до адміністративно-дисциплінарного пресингу на субпідрядників з боку керівництва холдингу.

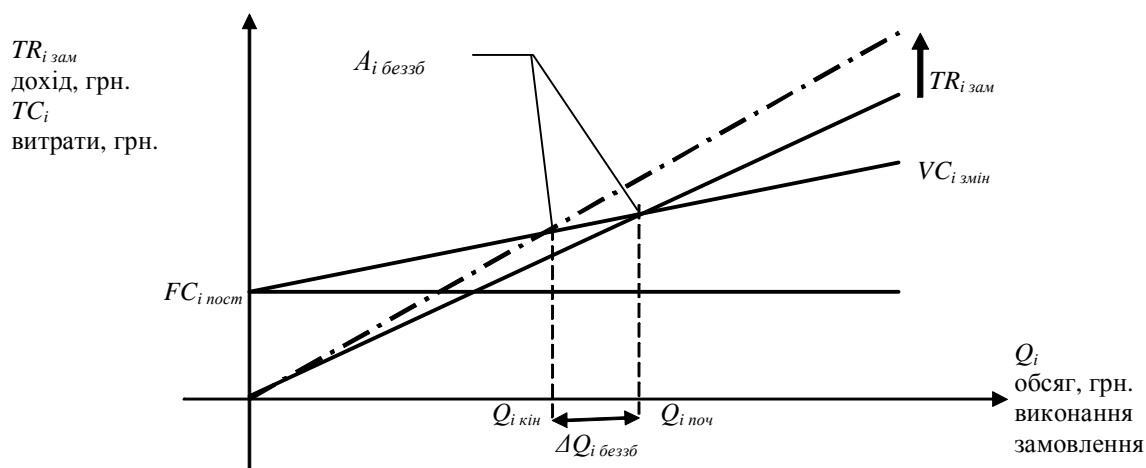


Рис. 4. Вплив зростання доходу від замовлення на розташування точки безбитковості

Для аналізу результатів проведення переговорів виконавця із замовником пропонується внести до розгляду поняття варіативних та неваріативних параметрів договору. Під час переговорів підрозділ маркетингу може керувати варіативними параметрами, включаючи ціни, терміни початку, кінця виконання робіт тощо, та у меншій мірі – впливати на неваріативні параметри, наприклад, склад робіт, технології, що застосовуються. Як правило, неваріативні параметри замовлення визначаються умовами, що не залежать від замовника та виконавця, і не є предметом обговорення під час переговорів.

Пропонується віднести до неваріативних параметрів  $G_{не\ вар}$  ті параметри, значення яких може змінюватися не більше ніж на 10 відсотків від первісних значень, а до варіативних  $G_{вар}$  – відповідно такі, що змінюються більш, ніж на 10 відсотків:

$$\left. \begin{aligned} 0 \leq \Delta G_{не\ вар} / G_{не\ вар} < | \pm 0,10 | \\ | \pm 0,10 | \leq \Delta G_{вар} / G_{вар} \end{aligned} \right\} \quad (8)$$

Зокрема, одиничні ціни на виконання робіт із заміни сталевих корпусних конструкцій судна значною мірою залежать від відпускних цін металургійних комбінатів на металевий прокат, у тому числі листів та профілів зі сталі суднової. Аналогічно не є варіативними роботи з очистки та фарбування металевих поверхонь, які здебільшого визначаються витратами матеріалів (абразиву, емалей, розчинників тощо). Зважаючи на це, під час переговорів виконавець може йти на значні поступки з ціни на користь замовника з робіт, що пов'язані з ремонтом різноманітного обладнання (без урахування вартості комплектуючих виробів, що замінюються, та матеріалів, що використовуються). Ці роботи відображаються варіативними параметрами  $G_{вар}$ .

Таким чином, представницькі витрати є важливим фактором, що дозволяє підвищити результативність маркетингової діяльності підприємств, які виконують

замовлення у судноремонті. Разом з цим, нераціональне використання таких видатків здатне знизити рентабельність замовлень, а у деяких випадках – стати причиною їх збитковості. Підприємству-виконавцю важливо аналізувати обґрунтованість витрат, що пропонуються підрозділом маркетингу для отримання замовлення в умовах протидії конкурентів. Баланс взаємних поступок замовника та виконавця під час укладання договорів не повинен значною мірою погіршувати стан останнього. Тим більше, що виконавець здебільшого готовий іти назустріч побажанням замовника в питаннях зниження вартості варіативних параметрів договору. Формули, графіки та рекомендації, викладені у роботі, стануть у пригоді керівникам та фахівцям підрозділів маркетингу, які націлені на отримання великих замовлень не тільки у галузі судноремонту.

### Література

1. Sandhusen, Richard L. *Marketing*. – New York: Barron's Educational Series, Inc., 2008. – 559 p.
2. Котлер Ф. *Основы маркетинга: Пер. с англ.* – М.: Росинтер, 1996. – 704 с.
3. Погодаев С. Е. *Как получить крупный заказ: Неформальные методы работы с заказчиками // Маркетинг и реклама. 2008. – № 2 (138). – С. 68–74.*
4. Нуреев Р. М. *Курс микроэкономики: Учеб. для вузов. – 2-е изд., изм.* – М.: Норма, 2005. – 576 с.
5. Nash, Edward L. *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*. – New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2000. – 601 p.
6. Шканова О. М. *Маркетинг послуг: Навч. посібник.* – К.: Кондор, 2003. – 304 с.
7. Бусыгин А. В. *Предпринимательство: Учеб. – 2-е изд., испр.* – М.: Дело, 2000. – 640 с.
8. *Економічна теорія / Під редакцією В. А. Предборського* – К.: Кондор, 2003. – 492 с.
9. Бутук А. И. *Экономическая теория: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп.* – К.: Вікар, 2003. – 668 с.
10. Калина А. В. *Економіка праці: Навч. посіб.* – К.: МАУП, 2004. – 272 с.
11. Бондарь Н. Н. *Экономика предприятия: Учеб. пособие.* – К.: МАУП, 2007. – 432 с.
12. Бородкіна Н. О. *Маркетинг: Навч. посібник.* – К.: Кондор, 2007. – 362 с.

Редакція отримала матеріал 24 березня 2010 р.