

## SWOT-аналіз на ВАТ "Іскра"

Переваги	Недоліки
1. Досвід роботи на ринку України.	1. Значна короткострокова заборгованість.
2. Дещо нижча ціна на лампи загального призначення порівняно з конкурентами.	2. Недотримання фінансової дисципліни покупців, наявність значної дебіторської заборгованості.
3. Частково сформована дилерська мережа.	3. Використання не вигідних бартерних операцій в розрахунках з партнерами.
4. Широкий асортиментний ряд електролампових виробів.	4. Низький технічний рівень виробництва порівняно з інофірмами.
	5. Збитковість структурних підрозділів ВАТ "Іскра".
	6. Проблеми з отриманням довгострокових кредитів через низький рівень ліквідності балансу ВАТ "Іскра".
	7. Відставання за рівнем якості продукції від конкурентів.
	8. Дефіцит обігових коштів.

- визначення і якомога ширше використання потенціалу бізнесу;
- перехід до іншого виду бізнесу, що відповідає потребам і вимогам потенційних споживачів.

Вирішення цих завдань призводить до зростання вартості капіталу підприємства. Особливо важливо для менеджерів зрозуміти справжні реальності і можливості бізнесу як економічної системи і зв'язки між використовуваними ресурсами і можливими (очікуваними) результатами. Результати бізнесу залежать від покупців (їх кількості та платоспроможності) і урядових рішень при регульованій ринковій економіці. Насамперед успіхів у бізнесі можна досягти не розв'язанням проблем, а використанням власних можливостей. Тому прибутковий бізнес можна розглядати як винагороду підприємцям за унікальні рішення відносно вибору товару, ринку, цінової стратегії, напрямків фінансування капіталу тощо. Справжнє лідерство на ринку і, як наслідок, висока вартість капіталу підприємства, неможливо забезпечити без концентрації зусиль на конкретному продукті, сегменті ринку чи технології.

© О.В. ПОПКО, П.І. МАЛЕХ, 2000  
Рівненський інститут слов'янознавства  
Київського слов'янського університету

## УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК СКЛАДОВА КОНЦЕПЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Розглядається поняття контролінгу як сучасної концепції управління діяльністю підприємством, що координує та інтегрує зусилля різних служб і підрозділів з метою підвищення ефективності його діяльності.*

Затяжна економічна криза примушує орієнтувати кошти підприємства на самостійне забезпечення його виживання. Особливим механізмом попередження кризової ситуації є одна з новітніх концепцій ефективного управління підприємством - контролінг - функціонально відокремлений напрямок економічної роботи на підприємстві, що сприяє

забезпеченню довгострокового його існування, і являє собою систему методів аналізу, прогнозування, прийняття рішень та їх коригування в процесі реалізації кінцевих цілей підприємства.

Відомо, що основною кінцевою метою будь-якого підприємства є отримання прибутку. У такому разі контролінг визначає систему управління прибутком підприємства. Проте в деяких випадках цілі підприємства можуть бути й іншими: опанування частки ринку, усунення конкурентів тощо. Тоді контролінг орієнтує зусилля підприємства в напрямку цих цілей, хоча кінцева ціль залишається незмінною – отримання прибутку. У даному випадку можна стверджувати, що контролінг виступає у системі управління досягненням кінцевих результатів діяльності підприємства.

Першочергова функція контролінгу полягає в інформаційному забезпеченні і підтримці керівника підприємства. Крім того, контролінг забезпечує виконання таких функцій:

- координації управлінської діяльності, спрямованої на досягнення кінцевих цілей підприємства;
- інформаційної та консультаційної підтримки прийняття управлінських рішень;
- створення та забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- забезпечення раціональності управлінського процесу.

Першопричини застосування контролінгу в практиці господарювання криються в особливостях розвитку економіки промислово розвинутих країн у 80-90 роках. Жорсткі умови динамічного ринку все частіше ставили перед підприємством завдання щодо забезпечення виживання на етапах стратегічного та тактичного управління. Необхідність появи на сучасних підприємствах феномена контролінгу можна пояснити таким:

1. Зростання нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством:

- зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- зростання швидкості реакції на зміну зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність в безперервному відстеженні змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішніх середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій із забезпечення виживання підприємства та запобігання кризовим ситуаціям;

2. Ускладнення систем управління підприємством вимагає створення механізму координації всередині системи управління.

3. Інформаційний бум нестачі релевантної (значимої, суттєвої) інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

4. Загальнокультурне намагання до синтезу, інтеграції різних сфер знань та людської діяльності.

Отже, контролінг - це невід'ємна частина управління підприємством, а саме: система управління досягненням як стратегічних, так і оперативних цілей підприємства. Завдання стратегічного контролінгу полягає у забезпеченні і становленні такої системи управління, яка дозволила б відстежувати рух підприємства аж до наміченої стратегічної

цілі свого розвитку. Основною метою оперативного контролінгу є створення системи управління, досягнення поточних цілей підприємства, а також своєчасне прийняття заходів з оптимізації співвідношення “затрати-результат”.

Таким чином, управління, орієнтоване на контролінг, виводить низку взаємозв'язків та взаємозалежностей “потенціал успіху (прибутку) - прибуток - рух грошових засобів - інвестиції” та розглядає прибуток як результат стратегічних дій і як параметр управління грошовими потоками.

Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи та спрямовуючи діяльність різних служб та підрозділів на досягнення оперативних та стратегічних цілей. Він базується на наукових досягненнях різних дисциплін: економічної теорії, аналізу господарської діяльності, управлінського обліку, планування, менеджменту, соціології. Для опанування контролінгу необхідні широкий кругозір та спроможність мислити аналітично, а також знання з широкого спектра предметів, пов'язаних з економікою, управлінням, кібернетикою.

Структура контролінгу представлена на рисунку. Основне місце в системі займає управлінський облік. Нерідко саме поняття контролінгу асоціюється з поняттям управлінського обліку, що не відповідає дійсності. Основним завданням управлінського обліку є представлення релевантної інформації для прийняття управлінських рішень, функції ж контролінгу значно ширші: вони включають в себе не лише управлінський облік, але й планування, контроль, координацію, а також розробку рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Управлінський облік (managerial accounting) як базовий елемент системи контролінгу забезпечує менеджерів фірми особливо систематизованою інформацією про процеси та результати її діяльності, призначеної для планування, контролю та прийняття управлінських рішень.

<i>К</i>	ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ
<i>О</i>	ПЛАНУВАННЯ
<i>Н</i>	УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК
<i>Т</i>	ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ
<i>Р</i>	РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ
<i>О</i>	ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
<i>Л</i>	РІШЕНЬ
<i>Л</i>	АНАЛІЗ ПЛАНІВ, РЕЗУЛЬТАТІВ І
<i>І</i>	ВІДХИЛЕНЬ
<i>Н</i>	КОНТРОЛЬ
<i>Г</i>	МОНІТОРИНГ

Структура контролінгу

Необхідно підкреслити, що назва “управлінський облік” у даному випадку умовна, оскільки цей облік пов'язаний не стільки з реєстрацією, передачею та накопиченням даних, скільки з їх аналітичною обробкою та економічною систематизацією.

На базі управлінського обліку та його методик розв'язуються більшість економічних завдань і проблем, пов'язаних з діяльністю як комерційних підприємств та фірм, так і суспільних та інших організацій, що не акцентують уваги на прибутковості.

Управлінський облік як окрема галузь теоретичних та прикладних знань з'явився в передових капіталістичних країнах в середині п'ятидесятих років ХХ століття, відокремившись від системи фінансового обліку, хоча деякі положення його концепцій та методик зародились ще на початку століття. Термін "управлінський облік", в контексті його спрямованості на задоволення потреб менеджерів в обліково-аналітичній інформації, закріплюється в іноземній літературі лише в шестидесятих роках. До цього був розповсюджений термін "облік витрат", або "виробничий облік" (cost accounting).

Як відомо, законодавство України зобов'язує кожне підприємство вести бухгалтерський (фінансовий) облік. Однак за умов ускладнення зовнішнього середовища і його значної нестабільності, інформації, що отримується внаслідок традиційного обліку, недостатньо для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та прогнозування їх економічних наслідків. Тому для успішного функціонування підприємства на ринку існує об'єктивна необхідність організації в рамках системи контролінгу спеціального управлінського обліку, який може співпрацювати з фінансовим або виділятися окремим блоком.

Порівняння двох облікових підсистем дозволяє виділити їх основні відмінності:

- фінансовий облік орієнтується на зовнішніх користувачів інформації (перш за все - на податкову інспекцію), а управлінський облік - на внутрішніх користувачів (в першу чергу - на керівників підприємства та його підрозділів);
- управлінський облік орієнтується на майбутнє, тісно пов'язується з плануванням, а фінансовий - навпроти - реєструє вже здійснені факти та операції господарської діяльності. Таким чином, управлінський облік дозволяє виділити із загальної маси інформаційних потоків підприємства лише релевантну частину (частину, на яку можна вплинути в даний момент);
- управлінський облік не керується загальноприйнятими бухгалтерськими схемами і принципами, в той час як фінансовий облік є суворо регламентованим за змістом та формами представлення даних;
- управлінський облік акцентує свою увагу на конкретних сегментах господарської діяльності, а не на організацію загалом, як фінансовий облік. У рамках управлінського обліку здійснюється детальний облік затрат і калькулювання собівартості виробленої продукції, що дозволяє оптимізувати співвідношення "затрати - прибутки";
- в управлінському обліку основні зусилля спрямовуються на забезпечення релевантності інформації, а не її точності, на відміну від фінансового. Тому управлінський облік частіше пов'язаний з абсолютними неважливими показниками;
- одним з головних завдань фінансового обліку є надання інформації про фінансовий стан підприємства, а управлінського - створення інформаційного підґрунтя для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, управлінський облік принципово відрізняється від бухгалтерського ступенем агрегації, рівнем регулярності аналізу та характером прийнятих на основі цієї інформації рішень.

Отже, значення управлінського обліку в системі управління підприємством, особливо в умовах перехідної економіки, істотно зростає, оскільки інформація, отримувана керівниками та менеджерами різних рівнів управління внаслідок організації

на підприємстві управлінського обліку, є необхідною для прийняття оптимальних управлінських рішень, які дозволять підвищити ефективність виробництва, збільшити рівень його прибутковості та в цілому покращити його репутацію на ринку.

© С.Б.СИГЛОВА, 2000  
ДУ "Львівська політехніка"

## ВПЛИВ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ НА ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглядається взаємозв'язок, який існує між товарною політикою, логістикою збуту та ціновою політикою підприємства. Увага зосереджена на тому, як регулювання ціни та вибір оптимальної цінової політики залежить від товарного асортименту підприємства.*

З формуванням нових економічних відносин підприємства мають вирішувати нові проблеми, які постають перед ними. В умовах планової економіки всі підприємства країни працювали на держзамовлення, своєчасне виконання якого було їх основним завданням. З переходом до ринкових відносин перед ними виникають нові завдання. Тепер керівництво зобов'язане самостійно вибирати джерела постачання виробничих ресурсів, вирішувати питання товарної політики, а також приймати оптимальні рішення щодо збуту. З точки зору менеджерів з логістики таке рішення може впливати на успішність діяльності підприємства. Виробляючи стратегію управління збутом, логістика передбачає врахування товарної політики, яка оперує такими параметрами: номенклатура товарів, глибина і широта асортиментних груп товарів, діапазон розміру кожного товару, якість товару тощо. Тісний зв'язок, який спостерігається між товарною політикою та логістикою збуту, існує і між останньою та ціновою політикою, оскільки вона безпосередньо впливає на рішення щодо збуту.

Регулювання ціни та вибір оптимальної цінової політики, наприклад, нафтопереробних підприємств (НПП), значною мірою залежить від товарного асортименту як підприємства так і всього ринку паливно-мастильних матеріалів. Тому перш ніж приймати певні цінові рішення, необхідно детально вивчити місце товару на ринку та сприйняття його споживачем, товарний асортимент НПП та регіонального ринку нафтопродуктів. Асортимент останнього формується під впливом товарних асортиментів підприємств даного регіону, потреб споживача та пропозицій імпортерів постачань. Асортимент нафтопереробної промисловості нараховує сотні назв продукції, які застосовуються в усіх галузях економіки. Він містить різні види товарів, які відповідно до функціональних особливостей та якості поділяються на асортиментні групи. Кожна з них складається з асортиментних позицій (різновидностей та марок), які утворюють нижчий ступінь класифікації. Товарний асортимент нафтопродуктів характеризується надзвичайною шириною (близько 50 асортиментних груп) та ще більшою глибиною (приблизно 500 марок). Однак набір товарів кожного підприємства визначається різною шириною та глибиною. Це залежить як від споживчих вимог