

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет

Факультет обліку і аудиту

Кафедра економіки, обліку та економічного аналізу
в сфері соціальної інфраструктури

Фаріон І. Д., Романків І. Я.

**КРЕАТИВНИЙ
ОБЛІК І АНАЛІЗ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ
СФЕРИ ПОСЛУГ**

Навчальний посібник

*для студентів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит»
освітньо-кваліфікаційного рівня «Спеціаліст»
8.050106 «Облік і аудит»
освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр»
усіх форм навчання*

Тернопіль
Економічна думка
2007

Фаріон І. Д., Романків І. Я. Креативний облік і аналіз на підприємствах сфери послуг: Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» освітньо-кваліфікаційного рівня «Спеціаліст», 8.050106 «Облік і аудит» освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» усіх форм навчання / За редакцією доктора економічних наук, професора Фаріона І. Д. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – 274 с.

Розглянуто і схвалено
на засіданні кафедри економіки, обліку
та економічного аналізу в сфері соціальної інфраструктури
(протокол № 5 від 6 листопада 2006 р.)

Укладачі:

Фаріон І. Д.,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, обліку та економічного аналізу в сфері соціальної інфраструктури Тернопільського національного економічного університету

Романків І. Я.,

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, обліку та економічного аналізу в сфері соціальної інфраструктури Тернопільського національного економічного університету

Рецензенти:

Хомин П. Я.,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і контролю фінансово-господарської діяльності Тернопільського національного економічного університету

Рудницький В. С.,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аудиту Львівської комерційної академії

Літературний редактор:

Мельничук Б. І.

Відповідальний за випуск:

Фаріон І. Д.,

доктор економічних наук, професор

ВСТУП

Поступовий розвиток ринкової економіки потребує підвищення ефективності управління. В сучасних умовах функціонування підприємств України підвищуються вимоги до гнучкості й адаптивності їх систем управління. Висока динамічність чинників зовнішнього середовища, швидкі й часто несподівані зміни у соціально-економічних процесах вимагають використання нових технологій організації управлінських процесів, діагностики умов функціонування і прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності.

Система обліку й аналізу, яка пов'язана зі системою управління, має бути не простою чи складною, а адекватною об'єктові управління. Вимога забезпечення достатнього різноманіття поширюється не лише на систему управління, а й на облік і аналіз, що виконують сервісну функцію з постачання фактичної інформації для менеджменту підприємства. Тобто, необхідно вивчати запити менеджерів та організувати облік і аналіз не тільки традиційних об'єктів, а й таких, що виникають у господарському житті на кожному з етапів розвитку економіки підприємств різних галузей, у тому числі сфери послуг.

Облік і аналіз сприяють інформатизації суспільства безпосередньо через генерування інформації для управління різних ієрархічних рівнів – операційного, тактичного і стратегічного. Розширення інформаційних ресурсів сприяє обґрунтуванню рішень, своєчасному реагуванню на сигнали раннього попередження, відстеженню нових об'єктів, явищ і процесів, пошуку резервів зниження собівартості продукції.

Креативний (у перекладі з англійської «create» означає «творити») облік і аналіз мають органічно впливати з усвідомлення управлінською командою та бухгалтерами їх необхідності й цінності отриманої інформації для прийняття рішень.

Потреба організації креативного обліку й аналізу на підприємствах сфери послуг продиктована логікою економічної діяльності, коли менеджери розуміють ціну відсутності інформації, відчують і відшукують шляхи підвищення ефективності роботи підрозділів та підприємства в цілому.

Креативний облік і аналіз призначені для розширення інформаційних ресурсів про суттєві аспекти діяльності менеджменту, що не відображені в інших курсах обліку й аналізу. Зокрема, не враховані психологічні аспекти поведінки споживачів інформації, не диференційований облік за класифікаційними ознаками – за видами, у просторі, часі, рівнями менеджменту, креативністю. Не менш важливими об'єктами обліку, аналізу й прийняття рішень є методи досліджень із витрат і результатів – витрати та ціна, витрати і якість, оптимізація грошових потоків, використання SWOT-аналізу, ABC-аналізу й інших методів для пошуку шляхів зниження собівартості продукції і нарощування прибутку. Також необхідно розробляти моделі стратегічного обліку й аналізу, оскільки в умовах швидких змін ситуації на ринку підприємству потрібно адаптуватися до них із тим, щоби забезпечити довготривале існування.

МЕТА І ЗАВДАННЯ КУРСУ

Основна мета вивчення даного навчального курсу – формування у студентів аналітичного творчого мислення шляхом опанування теоретичних основ креативного обліку й аналізу діяльності підприємства, розуміння закономірностей, логіки та механізмів здійснення цих аналізу та обліку на підприємствах сфери послуг, отримання знань і набуття практичних навичок щодо сучасних форм організації та методів креативного аналізу на підприємствах, що надають послуги, а також щодо особливостей та правильності відображення в обліку господарських операцій та ситуацій із надання певних видів послуг.

Завдання курсу спрямовані на те, щоб у процесі вивчення дисципліни студенти зрозуміли сутність креативного обліку й аналізу на підприємствах сфери послуг, навчилися практично визначати ситуацію, в якій перебуває підприємство, вміли самостійно деталізувати різні ситуаційні проблеми, систематизувати і моделювати їх, визначити вплив факторів, оцінювати досягнуті результати, виявляти резерви підвищення ефективності функціонування підприємства.

Саме тому для оволодіння методами креативного обліку й аналізу спеціалістам усіх рівнів управління необхідні знання широкого кола предметів, пов'язаних із економікою, управлінням, обліком, аналізом, плануванням, а також уміння мислити аналітично для пошуку творчих рішень при розв'язанні різноманітних проблем, з якими стикається підприємство в процесі діяльності.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

вивчення дисципліни

«Креативний облік і аналіз на підприємствах сфери послуг»

№ п/п	Тема	Денна форма навчання		Заочна форма навчання	
		Облік і аудит		Облік і аудит	
		Лекції	Практичні заняття	Лекції	Практичні заняття
1	Психологічні аспекти системи обліку й аналізу на підприємствах сфери послуг	1	1	1	1
2	Сутність, значення та основні завдання креативного обліку й аналізу	1	1	1	1
3	Формування інформації про нові об'єкти для системи менеджменту	2	2	2	2
4	Складові елементи креативного обліку й аналізу на підприємствах сфери послуг	2	2	2	2
5	Особливості аналізу внутрішніх ситуацій підприємства	1	1	1	1
6	Значення та місце SWOT-аналізу в процесі формування маркетингових стратегій підприємств сфери послуг	1	1	1	1
7	Стратегічний облік і аналіз у системі менеджменту	1	1	1	1

Тематичний план вивчення дисципліни

№ п/п	Тема	Денна форма навчання		Заочна форма навчання	
		Облік і аудит		Облік і аудит	
		Лекції	Практичні заняття	Лекції	Практичні заняття
8	Креативний облік і аналіз на туристичних підприємствах	1	1	1	1
9	Креативний облік і аналіз на підприємствах готельного господарства	1	1	1	1
10	Особливості креативного аналізу на підприємствах інших галузей сфери послуг	1	1	1	1
	ВСЬОГО	12	12	12	12

Draft

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

ТЕМА 1.

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ОБЛІКУ Й АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

Психологія в системі управління. Психологічні аспекти в роботі облікової і аналітичної служб підприємств сфери послуг. Місце інформаційної служби в системі управління. Комунікаційний процес та його основні елементи. Моделі процесу комунікації. Основні фактори, що визначають подальший вибір засобів та змісту комунікацій. Теорії мотивації та їх роль у процесі управління. Потреби менеджерів у необхідній інформації.

ТЕМА 2.

СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ КРЕАТИВНОГО ОБЛІКУ Й АНАЛІЗУ

Класифікація видів обліку в інформаційному суспільстві та їх характеристика. Взаємозв'язок системи управління зі системою обліку. Основні недоліки системи обліку в Україні. Світовий розвиток системи обліку. Перспективи подальшого розвитку вітчизняної системи обліку й аналізу. Сутність креативного обліку й аналізу та вимоги до них. Значення та основні завдання креативного обліку й аналізу на підприємствах сфери послуг. Схема ухвалення та послідовність етапів прийняття управлінських рішень на підприємстві. Порівняльний аналіз програмованих і непрограмованих рішень. Неформальні аспекти в управлінських ситуаціях.

ТЕМА 3.

ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО НОВІ ОБ'ЄКТИ ДЛЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Основні школи менеджменту та їх характеристика. Фактори, що визначають необхідність суттєвого перегляду теоретичних основ діючої системи обліку й аналізу відповідно до сучасних вимог. Форму-

вання інформації про нетрадиційні об'єкти обліку. Інформаційна підсистема маркетингової діяльності у сфері послуг. Природоохоронна діяльність підприємств у сфері послуг та облік і аналіз витрат на її проведення. Облік і аналіз витрат на науково-дослідні розробки та інноваційну діяльність. Сутність логістичних витрат у сфері послуг, їх облік і аналіз. Облік і аналіз трансакційних витрат. Облік і аналіз витрат на якість продукції, робіт, послуг. Основні елементи управлінської праці. Облік і аналіз адміністративних та соціальних витрат.

ТЕМА 4.

СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ КРЕАТИВНОГО ОБЛІКУ Й АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

Характеристика складових елементів креативного обліку й аналізу. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства в їх взаємодії з загрозами і можливостями зовнішнього середовища. Аналіз конкурентного середовища підприємств сфери послуг. Сутність та специфіка позиційного аналізу. Особливості ситуаційного аналізу. Сегменти ринку. Облік витрат за сегментами. Послідовність аналізу сегментів ринку, на якому підприємство реалізує послуги.

ТЕМА 5.

ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ ВНУТРІШНІХ СИТУАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Сутність ситуаційного аналізу, його мета, значення та основні завдання. Основні методи ситуаційного аналізу. Особливості та послідовність порівняльного аналізу. Схеми аналітичного балансу. Етапи з'ясування проблеми за методом знаходження слабого місця. Аналіз проблеми в конкретній ситуації за допомогою аналітичних питань.

Аналіз ризиків у проблемних ситуаціях. Формальний та рейтинговий аналіз ризикованих ситуацій на підприємствах у сфері послуг. Аналіз проблемних та конфліктних ситуацій. Характеристика кризової ситуації, її аналіз і шляхи вирішення. Особливості аналізу ситуацій минулого, теперішнього і майбутнього часів. Сутність методу дерева рішень. Аналіз зворотного зв'язку.

ТЕМА 6.

**ЗНАЧЕННЯ ТА МІСЦЕ SWOT-АНАЛІЗУ
В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ
СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

Основні маркетингові стратегії підприємств сфери послуг. Процес формування портфеля маркетингових стратегій. Інформаційне забезпечення SWOT-аналізу на підприємстві. Класифікація інформації в процесі SWOT-аналізу. Методика оцінювання якості інформації SWOT-аналізу на підприємствах. Мета та методика розробки профілю позиціонування елементів SWOT. Стратегії підприємства за матрицею SWOT.

ТЕМА 7.

**СТРАТЕГІЧНИЙ ОБЛІК І АНАЛІЗ
У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сутність та основні принципи стратегічного обліку (контролінгу). Аналіз стратегічних завдань на підприємствах сфери послуг. Аналіз стратегічної позиції, що займає підприємство. Стратегічні зони господарювання підприємств у сфері послуг. Особливості характеристик стратегічних зон господарювання підприємства.

Контролінг як інформаційна база стратегічного управління. Концептуальні основи стратегічного контролінгу та особливості його розвитку в Україні. Характеристика властивостей систем обліку і контролінгу. Моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Аналіз відхилень та процес прийняття рішень.

ТЕМА 8.

**КРЕАТИВНИЙ ОБЛІК І АНАЛІЗ
НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Внутрішньофірмова система інформації у сфері туризму. Методи збору інформації. Основні напрямки підвищення ефективності рекламно-інформаційної діяльності. Роль людського фактора в управлінні туристичними підприємствами. Мотивація до праці в ефективній роботі туристичної організації. Стратегічне управління розвитком інфраструктури туристичної індустрії. Аналіз життєвого циклу туристичного продукту. Особливості аналізу галузевої конкуренції. Сутність методу картування стратегічних груп. Аналіз внутрішнього се-

редовища туристичних підприємств. Особливості обліку операцій з в'їзного та виїзного туризму.

ТЕМА 9.

**КРЕАТИВНИЙ ОБЛІК І АНАЛІЗ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

Менеджмент готельного бізнесу на сучасному етапі розвитку ринкової економіки України. Умови ефективності структури управління підприємств готельного господарства. Інформаційні та організаційні ресурси. Соціально-методологічні методи управління. Мотиваційні основи управлінської праці в готельному бізнесі. Суть методів аналізу зовнішнього середовища, середовища безпосереднього оточення та внутрішнього середовища підприємств готельного господарства. Розробка стратегії управління підприємствами готельного господарства та впровадження принципів загального управління якістю.

ТЕМА 10.

**ОСОБЛИВОСТІ КРЕАТИВНОГО ОБЛІКУ Й АНАЛІЗУ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНШИХ ГАЛУЗЕЙ
СФЕРИ ПОСЛУГ**

Напрямки маркетингової діяльності підприємств сфери послуг. Стратегічне спрямування збутової діяльності торговельних підприємств. Система обліку і калькулювання за нормативними витратами. Організація обліку і калькулювання за центрами витрат та сферами діяльності. Аналіз беззбитковості та його значення для прийняття управлінських рішень. Аналіз конкурентних витрат і цін. Аналіз та прогнозування результатів соціального розвитку підприємств сфери послуг. Облік соціальних витрат на підприємствах сфери послуг.

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1

ТЕМА: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ОБЛІКУ Й АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

1. Психологічні аспекти в роботі облікової і аналітичної служб підприємств сфери послуг.
2. Місце інформаційної служби в системі управління.
3. Комунікаційний процес та його основні елементи.
4. Теорії мотивації та їх роль у процесі управління.
5. Потреби менеджерів у необхідній інформації.
6. Тестові завдання.

Практичне заняття 2

ТЕМА: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ КРЕАТИВНОГО ОБЛІКУ Й АНАЛІЗУ

1. Основні недоліки існуючої системи обліку на сучасному етапі.
2. Перспективи розвитку системи обліку й аналізу в Україні.
3. Сутність креативного обліку й аналізу, їх значення та основні завдання.
4. Прийняття управлінських рішень на підприємствах сфери послуг.
5. Тестові завдання.

Практичне заняття 3

ТЕМА: ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО НОВІ ОБ'ЄКТИ ДЛЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Формування інформації про нетрадиційні об'єкти обліку.
2. Облік і аналіз витрат на природоохоронну діяльність підприємств сфери послуг.

3. Облік і аналіз витрат на науково-дослідні розробки та інноваційну діяльність.
4. Сутність логістичних витрат у сфері послуг, їх облік і аналіз.
5. Облік і аналіз трансакційних витрат.
6. Облік і аналіз витрат на якість продукції, робіт, послуг.
7. Практичні ситуаційні завдання.

Практичне заняття 4

ТЕМА: СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ КРЕАТИВНОГО ОБЛІКУ Й АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

1. Характеристика складових елементів креативного обліку і аналізу.
2. Сутність та особливості позиційного аналізу.
3. Етапи ситуаційного аналізу.
4. Сегменти ринку та облік витрат за сегментами.
5. Тестові завдання.
6. Практичні ситуаційні завдання.

Практичне заняття 5

ТЕМА: ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ ВНУТРІШНІХ СИТУАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність, значення та основні завдання ситуаційного аналізу.
2. Основні методи ситуаційного аналізу.
3. Аналіз ризиків у проблемних ситуаціях.
4. Аналіз проблемних та конфліктних ситуацій.
5. Особливості аналізу ситуацій минулого, теперішнього і майбутнього часів.
6. Практичні завдання.

Практичне заняття 6

ТЕМА: ЗНАЧЕННЯ ТА МІСЦЕ SWOT-АНАЛІЗУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1. Основні маркетингові стратегії підприємств сфери послуг.
2. Інформаційне забезпечення SWOT-аналізу на підприємстві.

3. Методика оцінювання якості інформації SWOT-аналізу на підприємствах.
4. Оцінка сильних і слабких сторін у діяльності підприємства.
5. Стратегії підприємства за матрицею SWOT.
6. Тестові завдання.
7. Практичні завдання.

Практичне заняття 7

ТЕМА: СТРАТЕГІЧНИЙ ОБЛІК І АНАЛІЗ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Основні принципи стратегічного обліку й аналізу.
2. Контролінг як інформаційна база стратегічного управління.
3. Аналіз стратегічної позиції, що займає підприємство.
4. Стратегічні зони господарювання підприємств у сфері послуг.
5. Аналіз відхилень та процес прийняття рішень.
6. Тестові завдання.

Практичне заняття 8

ТЕМА: КРЕАТИВНИЙ ОБЛІК І АНАЛІЗ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1. Внутрішньофірмова система інформації у сфері туризму.
2. Стратегічне управління розвитком інфраструктури туристичної індустрії.
3. Аналіз життєвого циклу туристичного продукту.
4. Особливості аналізу галузевої конкуренції.
5. Аналіз внутрішнього середовища туристичних підприємств.
6. Практичні ситуаційні завдання.

Практичне заняття 9

ТЕМА: КРЕАТИВНИЙ ОБЛІК І АНАЛІЗ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1. Інформаційні та організаційні ресурси підприємств готельного бізнесу.
2. Аналіз зовнішнього середовища підприємств готельного господарства та середовища їх безпосереднього оточення.
3. Методи аналізу внутрішнього середовища готелів.

4. Особливості впровадження принципів загального управління якістю в готельному бізнесі.
5. Тестові завдання.
6. Практичні ситуаційні завдання.

Практичне заняття 10

ТЕМА: ОСОБЛИВОСТІ КРЕАТИВНОГО ОБЛІКУ Й АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНШИХ ГАЛУЗЕЙ СФЕРИ ПОСЛУГ

1. Стратегічне спрямування збутової діяльності торговельних підприємств.
2. Напрямки маркетингової діяльності підприємств сфери послуг.
3. Аналіз безбитковості та його значення для прийняття управлінських рішень.
4. Аналіз та прогнозування результатів соціального розвитку підприємств сфери послуг.
5. Облік соціальних витрат на підприємствах сфери послуг.
6. Тестові завдання.
7. Практичні ситуаційні завдання.

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДО ВИВЧЕННЯ КУРСУ

Тема 1. Психологічні аспекти системи обліку й аналізу на підприємстві

1. Психологічні аспекти в системі управління.
2. Комунікаційний процес та його основні елементи.
3. Теорії мотивації та їх роль у процесі управління.
4. Потреби менеджерів у необхідній інформації.

1.1. Психологічні аспекти в системі управління

Управління пов'язує із впливом суб'єкта, дії якого спрямовані на об'єкт.

Особливістю управління є свідомий вплив людей на об'єкти, процеси та виконавців із метою визначення напрямків діяльності й отримання бажаного результату.

Управління вносить упорядкованість у процеси діяльності, організовує спільну діяльність людей, координує дії на основі інформації, яку забезпечує спеціально сконструйована система, що генерує інформаційні ресурси. Інформаційна система сигналізує про відхилення та збої в об'єктах управління, а менеджери реагують на них, приймаючи

рішення щодо нейтралізації негативних відхилень і закріплення позитивних.

Управління тісно пов'язане з технологією, економікою, соціальною сферою і психологією.

Психологія вивчає свідомість людини у процесі розвитку трудової діяльності. Психіка є реальним продуктом еволюційних змін у формах людської діяльності, а її розвиток викликає дедалі суттєвіші зміни в поведінці людей та їх груп.

Акт людської діяльності є досить складним утворенням, оскільки поєднує не лише фізичні зусилля, а й психіку, фізіологію, соціологію, технологію, управління, інформацію та інші аспекти, пов'язані з процесом праці. Врахування всіх елементів акту людської діяльності – необхідна умова вивчення функціонування такої категорії психології, якою є поведінка індивідуумів та їх груп у трудовому процесі.

Для ефективного управління керівникові необхідно добре знати психологію людей, індивідуальні та групові цінності, активно впливати на формування сприятливого психологічного клімату в колективі, що дуже важливо у кризових ситуаціях. Основними завданнями психології керування є:

1. Вивчення мотивів поведінки особистості в процесі трудової діяльності та вибір оптимальних методів впливу на них.

Це завдання передбачає психологічний аналіз особистості працівника і виявлення його характеру, темпераменту, здібностей, сили волі й інших рис.

2. Розробка методів професійного добору кадрів з урахуванням особистих якостей кандидатів.

Результати психологічного аналізу особистості широко використовують у процесі добору і розміщення кадрів, насамперед, у системі ситуаційного керування.

Це дає змогу виваженіше і ґрунтовніше підходити до добору найкращого кандидата на вакантну посаду, враховувати вимоги до конкретної посади, психологічну сумісність із майбутніми колегами, керівниками та підлеглими.

3. Процес формування і розвитку малих груп.

Трудовий колектив формується під керівництвом організатора трудового процесу, а також на основі міжособистісних взаємин. Останні, як відомо, можуть бути формальними і неформальними. Усі колективи, навіть дуже великі, складаються з малих формальних та неформальних груп.

Керівник повинен впливати на процес формування і розвитку малих груп, оскільки ступінь згуртованості їх, у свою чергу, впливає на ефективність і якість виконуваної роботи.

Цей процес має бути під контролем, щоби передбачати формування груп та угруповань, ціннісні якості яких і мета суперечили б цілям підприємства.

4. Дослідження особистісних відносин у колективі. Міжособистісні відносини багато в чому характеризують ступінь згуртованості колективу. Якщо основою відносин між працівниками є взаємодопомога й взаємопідтримка, якщо спілкування не обмежується підприємством та виробничими питаннями, то такий колектив згуртований і може вирішувати найскладніші завдання, у т. ч. кризові.

Тому вкрай важливо, щоби керівник активно впливав на процес становлення міжособистісних відносин у колективі і підтримував добрі відносини між людьми, попереджав й оперативно вирішував можливі міжособистісні конфлікти, не допускав ворожості.

5. Формування психологічного клімату в колективі – найважливіший елемент у психології керування, він становить суму групових цінностей, ступінь якісного розвитку колективу, характеризує його зрілість і можливості.

Відсутність спільності та соціальної мотивації негативно проявляється на результатах праці. Тому керівник повинен сприяти формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі для того, щоби працівники мали задоволення від спілкування з колегами.

Керівник зобов'язаний враховувати психологічні якості працівників, знати їх, використовувати індивідуальний підхід до працівника й ефективно керувати працівником у складних, особливо проблемних ситуаціях.

Психологічний аспект в управлінні враховують методом об'єктивізації спостереження, звертаючи при цьому увагу на єдність у взаємодії об'єкта і суб'єкта. Пізнання об'єкта залежить від психіки суб'єкта, тому потрібно враховувати особливості сприйняття об'єкту суб'єктом. Для спостереження за об'єктами треба насамперед визначити мету, щоби організувати збір інформації відповідно до цієї мети, а також доручити цю справу виконавцю. Спостереження здійснюють на основі визначених параметрів щодо обраного об'єкта (показники, форми документів, терміни збору й обробки даних та ін.).

Об'єкти спостереження завжди обирають на основі певної гіпотези та розуміння явища і його сутності, тобто певного розуміння того, для чого це потрібно і яка користь буде від інформації про об'єкт.

Треба відзначити, що спостереження в економічній системі ґрунтовані на функціональних стереотипах, які обумовлюють поведінку виконавців, орієнтованих на свій минулий досвід, тому їх акт поведінки повторює попередній. Щоби вийти за межі стереотипних функцій, необхідно розвивати у виконавців креативний (творчий) підхід до світорозуміння на основі синтетичного мислення. Синтез знань допомагає глибше розуміти закономірності явищ і процесів.

Успіху неможливо домогтися тільки рутинною, нехай навіть клопіткою і сумлінною роботою керівника. Для успіху необхідні творчість, талант. Тільки в поєднанні спеціальних знань, досвіду і творчості працівника, його здатності вміти й знати, де зосередити свої сили, – запорука успіху.

Творчість – це часовий процес, послідовність дій чи подій, що приводять до зовсім нової системи, яка забезпечення поставленої мети в даний момент часу.

Визнання проблеми є необхідною умовою для її вирішення, бо, якщо проблема не існує для того, хто приймає рішення, то ухвалення рішення не відбудеться. Більше того, якщо проблема і визнана, то не всяке її вирішення може бути творчим.

Проблему функціонування інформаційної служби на підприємстві не можна розглядати ізольовано від інших служб, оскільки вона перебуває в оточенні людей, котрі постійно контактують із нею, тому й виникає необхідність урахування психологічних аспектів у її роботі.

На інформаційну службу впливають такі сили, що обумовлюють її функціонування: (рис. 1.1.1).

На рис. 1.1.1 видно, що працівники інформаційної системи (підсистеми обліку) підпорядковані в методологічному й організаційному відношенні головному бухгалтерові (менеджеру інформаційної системи), який впливає на поведінку окремих виконавців робіт, а з іншого боку, в своїх діях вони залежать від працівників, безпосередньо зайнятих господарською діяльністю.

Завданням працівників інформаційної сфери є отримання від матеріально відповідальних осіб звітів про використання ресурсів у процесах постачання, виробництва, збуту та інвестування. Зафіксовані факти господарської діяльності обробляють за допомогою інструментарію обліку і трансформують їх в інформаційні ресурси для

управління. У системі управління отриману інформацію оцінюють, а потім із певної кількості альтернатив менеджери обирають одне з управлінських рішень.



Рис. 1.1.1. Місце інформаційної служби в системі управління.

Часто обмеження в часі змушують приймати не кращі рішення. У багатьох випадках розглядають не всі альтернативи, а при їхній оцінці та виборі важко врахувати якісні фактори. Однак загальні механізми ухвалення рішення в реальному житті зберігаються.

Рішення необхідно розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття – як процес, що веде до появи цього продукту. Правильно приймати рішення – це галузь науки і практики, необхідний атрибут будь-якого менеджера.

Прийняття ж правильних рішень – це галузь управлінського мистецтва, творчість. Здатність і вміння робити це розвивається з досвідом, надбаним керівником протягом усього життя. Сукупність знання й уміння становлять компетентність будь-якого керівника і залежно від рівня останнього свідчать про ефективність чи неефективність праці менеджера.

Через головного бухгалтера (менеджера інформаційної системи) працівники управління впливають на зміну стану інформаційної системи. Такий вплив є систематичним або епізодичним, стосується структури інформаційних ресурсів, адресатів, змісту, форм подання та інших аспектів.

Психологічні аспекти характеризують стосунки людей, що проявляються у комунікабельних зв'язках між ними.

Проблема ефективних комунікацій – одна з ключових у діяльності керівників, оскільки за їх допомогою здійснюють обмін повідомленнями, котрі виражені різними символами і мають певне змістове навантаження (містять ідеї і нову інформацію).

1.2. Комунікаційний процес та його основні елементи

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації. Це наука про стосунки та потреби людей. Це бажання порозумітися. Під це підпадають усі заходи передачі повідомлень та інформації клієнтам.

Комунікації й інформація – різні, але пов'язані між собою поняття. Комунікація містить у собі й те, що передають, і те, як це «що» передають. Для того, щоби комунікація відбулася, необхідна, як мінімум, наявність двох людей.

Комунікаційна мережа – це сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.

Комунікативні методи в сфері послуг – заходи маркетингової стратегії, у т. ч. реклама, відносини з громадськістю, продаж та його стимулювання, тобто проникнення на ринок і залучення значної кількості споживачів товарів та послуг.

Обмін інформацією пронизує всі управлінські функції, тому комунікації розглядають як сполучний процес у менеджменті. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівні команди, міжособистісні стосунки можуть деформуватися. Західні спеціалісти стверджують, що керівники від 50 до 90% свого робочого часу витрачають на комунікації. Це стає зрозумілим, коли врахувати, що керівники обміню-

ються інформацією для реалізації своєї ролі в міжособистісних стосунках, у процесі прийняття управлінських рішень, а також для виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю.

Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Однак, як свідчить управлінська практика, створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, що відповідала б вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, – це одна з найскладніших проблем в організаціях. Тому цілком зрозуміло, що керівник, який ефективно працює, – це керівник, ефективний у комунікаціях.

Комунікації – складний процес, який включає ряд взаємо-зв'язаних кроків, кожен із яких відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння і сприйняття інформації іншою особою. Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що комунікація – це обмін, в якому кожному належить активна роль. У процесі комунікації відправник складає повідомлення і передає його адресатові (отримувачу).

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше особами. При цьому ставлять мету забезпечити розуміння отримувачем інформації, що є предметом обміну.

У сучасній теорії менеджменту виділяють такі елементи процесу обміну інформацією:

1. Відправник (особа, яка генерує ідею або збирає, опрацьовує інформацію та передає її).
2. Повідомлення (інформація, закодована певним чином за допомогою символів).
3. Канал (засіб передачі інформації).
4. Отримувач (адресат, особа, якій призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її).
5. Зворотний зв'язок (реакція). Цей елемент часто залишається поза увагою, а одностороннє спілкування є, як правило, малоефективним, хоча загально визнано, що будь-яка система функціонує ефективно за умови існування налагодженого зворотного зв'язку.

Ефективна комунікація (тобто така, що приводить до бажаного типу поведінки адресата) має чотири стадії:

1. Забезпечення уваги адресата (забезпечення готовності адресата приймати інформацію). Процес комунікації може перерватися вже на першій стадії, якщо відправник не зможе подолати конкуренцію по-

відомлень, під якою розуміють одночасну дію на адресата кількох джерел інформації.

2. Забезпечення розуміння суті повідомлення. Багато комунікацій на цій стадії терплять крах, тому менеджер, використовуючи канали зворотного зв'язку, має переконатися у розумінні підлеглими суті повідомлення.

3. Визнання. Цей етап передбачає забезпечення готовності адресата підкорятися (виконати те, що вимагають від нього у зв'язку з отриманим повідомленням).

4. Дія. Це останній етап ефективної комунікації. Він передбачає виконання адресатом певних дій на основі повідомлених вимог. Найефективнішим засобом реалізації цього етапу є переконання підлеглих у наявності зв'язку між цілями організації та потребами працівників.

Для менеджера доступними є **два типи комунікацій**: *формальні та неформальні*.

Формальні комунікації передбачені організаційною структурою. Схема організаційної структури є ілюстрацією «проходження інформації каналами». Формальні комунікації поділяють на *вертикальні, горизонтальні та діагональні*.

До *вертикальних* комунікацій належать комунікації зверху вниз і знизу вгору.

Горизонтальні комунікації здійснюють між особами, які перебувають на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва). Як показують дослідження, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90% і пояснюється значним рівнем розуміння працівниками характеру роботи своїх колег та проблем, що виникають при функціонуванні суміжних підрозділів.

Діагональні комунікації здійснюють між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним із певної функції.

Неформальні комунікації – непередбачені організаційною структурою. Практика свідчить, що значну частину комунікацій здійснюють неформально, за допомогою незапланованих керівництвом способів. У теорії і практиці менеджменту зарубіжних країн часто використовують термін «grape-vine» – система розповсюдження чуток, не-

офіційних даних. Особливо слід підкреслити, що неформальними каналами комунікацій передають значну частину достовірної інформації. Неформальна інформація буває дуже корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації. Ця інформація цінна для керівника, однак не можна допускати, щоби система розповсюдження чуток замінила формальні канали комунікації.

Деформація комунікаційного процесу, викликана різними причинами, може призводити до неадекватних дій адресата. В окремих випадках комунікації розриваються.

До комунікаційних бар'єрів належать:

1. Конкуренція між повідомленнями. У ситуаціях, коли на отримувача діють одночасно кілька джерел інформації, адресат надає перевагу тому повідомленню, яке в даний момент є для нього найважливішим. Тому відправник інформації має пам'ятати про необхідність забезпечення уваги адресата та використовувати найефективніші канали і засоби комунікації.

2. Сприйняття повідомлення адресатом. Сприйняття в теорії комунікації розглядають як погляд індивідуума на реальність. Управлінська практика свідчить, що проблеми комунікації найчастіше пов'язані зі сприйняттям. Немає двох однакових людей, які б сприймали речі ідентично. Те, що надсилає відправник, і те, як інформацію інтерпретує адресат, не збігається за окремими позиціями й не повинно збігатися. Відправник повинен досягти розуміння адресатом суті повідомлення; з точки зору відправника розуміння повідомлення адресатом повинно бути достатнім.

3. Мова, логіка, абстракція. Мова – основа для більшості комунікацій. Практика управління підтверджує, що менеджер має пристосовувати свої повідомлення до рівня аудиторії, вміло добирати слова, ретельно конструювати свої повідомлення і пропозиції.

4. Статус особи, яка надсилає повідомлення. Статус – це сукупність ознак, які ранжують і співвідносять членів організації. Управлінська практика підтверджує, що статус особи-відправника інформації впливає на сприйняття повідомлення адресатом. Багаторічний досвід діяльності менеджерів різних рівнів свідчить, що особу, яка має вищий статус порівняно з адресатом, останній оцінює як таку, що заслуговує довіри. З іншого боку, повідомлення осіб із нижчим статусом вважають менш достовірним.

5. Опір змінам. Практикою доведено, що люди, як правило, чинять опір змінам. Персонал організації може різними шляхами проти-

діяти змінам, боячись реорганізації, звільнення (ухилення та відмова від виконання вказівок, свідоме перекручення повідомлення тощо). Менеджери мають знати, що опір змінам – неминучий, і завданням кожного керівника є його подолання шляхом пояснення працівникам організації доцільності запланованих змін.

Теорія і практика менеджменту виробила багато методів, які можуть бути використані для поліпшення системи комунікацій в організації. Серед них виділяють дві групи: вдосконалення міжособистісних комунікацій і вдосконалення організаційних комунікацій.

Вдосконалити **міжособистісні комунікації** можна на основі:

1. Розуміння потреб і настроїв підлеглих.
2. Вдосконалення персональних стосунків.
3. Використання зрозумілої мови та повторів.
4. Правильний вибір засобів комунікацій
5. Забезпечення довіри у підлеглих.
6. Розвиток вміння слухати.
7. Забезпечення активності слухача.

Удосконалення **організаційних комунікацій** можливе шляхом реалізації системи заходів, до яких належать:

1. Об'єктивна оцінка трудомісткості кожної управлінської функції.
2. Вдосконалення інформаційних потоків та діловодства.
3. Перегляд організаційної структури управління організацією.
4. Застосування сучасних інформаційних технологій.

Ефективна діяльність будь-якої організації потребує поширення інформації про її функціонування та досягнення. Такий комунікаційний процес передбачає вироблення спеціального плану комунікацій із урахуванням наступних чинників: мета комунікації; аудиторія; управлінська ситуація; відправник повідомлення.

Застосування технічних засобів дає змогу суттєво підвищити продуктивність праці управлінського персоналу, скоротити час обробки інформації, підвищити ефективність та обґрунтованість управлінських рішень, культуру управлінської праці.

Основою формування ефективного комплексу маркетингових комунікацій є сегментування, що сприяє одержанню необхідної інформації щодо соціально-економічних і психологічних характеристик цільових аудиторій фірми.

На структуру комплексу маркетингових комунікацій також впливають:

- тип послуги;
- етап життєвого циклу послуги;
- ступінь купівельної готовності потенційного клієнта;
- стратегія просування (стратегія прощтовхування або залучення);
- особливості комплексу маркетингових комунікацій конкурентів;
- фінансові можливості фірми.

1.3. Теорії мотивації та їх роль в процесі управління

В основі діяльності людини – потреби, що психологічно виявляються як мотиви, досягнення котрих відбувається через усвідомлення інтересів, прагнень, переконань та установок.

Інтерес проявляється в інтелектуальній вибірковості об'єктів, речей та явищ із боку окремих індивідумів.

Прагнення проявляється в умовах організованої діяльності як досягнення поставленої мети.

Переконання означають усвідомлену потребу діяти у відповідності до своєї внутрішньої позиції, принципів і поглядів.

Установка – схильність людини тим чи іншим чином реагувати на задоволення потреби.

Потреби поділяють на фізіологічні та психологічні, первинні й вторинні. Первинні потреби мають фізіологічну основу, вони природні, вроджені та генетичні, без яких людина не може існувати (їжа, вода, повітря, сон, рухливість й ін.). Вторинні потреби мають психічне походження та індивідуальний характер, притаманний лише даній людині (моральні якості, контактування, повага, прагнення і можливості їх досягнення, пам'ять, уява та ін.).

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна тільки здогадуватися чи скласти уяву на основі поведінки конкретної людини. Потреби є мотивами до дій. Коли потребу усвідомлює людина, це викликає стан цілеспрямованої поведінки, що орієнтована на досягнення конкретного результату.

Мотивація пов'язана з певними чинниками ситуації чи середовища, в якому перебуває людина. Цей зв'язок можна передати формулою:

$$P = \Phi(M, Z \text{ і } O),$$

де P – показники діяльності;

M – мотивація;

O – оточення

Φ – функція;

Z – здібність.

Показники діяльності означають, що робітник повинен мати бажання виконувати роботу (мотивація), вміти її виконувати (здібність) і мати для цього відповідні матеріали й обладнання (оточення). Отже, мотивація – один із елементів, що забезпечують високий рівень показників діяльності (результативності).

Під час аналізу процесу мотивації для спонукання людей до ефективних дій застосовують винагороди.

Винагороди – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим хоче володіти. Поняття цінності дуже різноманітні та специфічні залежно від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру тощо. Тому й оцінка винагород та їх відносної цінності різна.

Керівництво організації має в арсеналі два головних типи заохочувань (винагород): внутрішні та зовнішні.

Внутрішні винагороди дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Дружба та спілкування, підтримка в колективі – це теж складові внутрішньої винагороди. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішніх заохочень – створення сприятливих умов роботи і конкретне формулювання завдань.

Зовнішні винагороди – це все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків. Сюди належать заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу тощо.

Серед багатьох змістових теорій мотивації визначають чотири основні, що вже стали класичними: зокрема, теорії Маслоу, Алдерфера, МакКлелланда та Герцберга.

Сутність теорій мотивації наведено у табл. 1.3.1.

Згідно з теорією Маслоу п'ять основних типів потреб становлять ієрархічну структуру, що визначає поведінку людини як домінуючий фактор. Потреби вищих рівнів не мотивують людину взагалі або мотивують частково до того часу, поки незадоволені потреби нижчих рі-

внів. Наприклад, людина, яка нагально відчуває голод чи спрагу, не буде мотивуватися можливістю задовольнити потреби психологічного характеру. У цей час її не хвилюють інші потреби.

Таблиця 1.3.1

Теорії мотивації
Теорія Маслоу
Потреби поділяють на первинні та вторинні, й вони утворюють п'ятирівневу ієрархічну структуру, в якій розподілені згідно з пріоритетом. Поведінку людини в конкретний момент часу визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури. Після задоволення потреби її мотивуючий вплив на поведінку припиняється.
Теорія Алдерфера
Людина відчуває три загальні категорії потреб – життєві (фізіологічні та безпеки), взаємин (міжособистісні стосунки), поваги й самореалізації. Для останньої категорії необхідне неухильне зростання. Кожну потребу можна задовольняти окремо, незалежно від інших.
Теорія МакКлеяланда
Три потреби вищих рівнів, що мотивують людину – це потреби влади, досягнення і належності. У наш час потреби вищого порядку (соціальні) відіграють вирішальну роль, оскільки потреби нижчих рівнів, як правило, повністю чи частково задоволені.
Теорія Герцберга
Потреби поділяють на гігієнічні чинники та мотивації. Найявність гігієнічних чинників не дає розвинути відчуття незадоволення роботою.

Задоволена потреба втрачає свій мотивуючий вплив на поведінку конкретної людини. Потреби виникають і потребують задоволення у порядку класифікації, тобто потреби нижчих рівнів вимагають вирішення і формують лінію поведінки людини раніше, ніж на мотивацію почнуть діяти потреби вищих рівнів. Отже, задоволення потреб мусить відбуватися за висхідною, відповідно до ієрархії. До того ж, на думку Маслоу, якщо нижчий рівень потреб не задоволено, то людина має спуститися (у межах піраміди потреб), повернутися назад і задовольнити його. Наприклад, робота задовольняє потребу товариськості й поваги. Але з втратою роботи у людей знову виникає залежність від

основних потреб, таких, як їжа, і потреб безпеки, на зразок наявності помешкання й одягу.

У кожний конкретний момент людина прагне до задоволення тієї потреби, яка є для неї найважливішою зараз, і її вважають чи усвідомлюють більше за інші.

Основний недолік теорії Маслоу – у тому, що в ній невраховані індивідуальні особливості людини.

Теорія ієрархії потреб не знайшла одностайної підтримки, тому були запропоновані деякі модифікації до неї. Найвідоміше вдосконалення запропонував Клейтон Алдерфер – так звану «теорію ЖВЗ», що складається з трьох рівнів потреб, де Ж означає життєві потреби, тобто фізіологічні потреби і потреби безпеки, В – потреби взаємин, пов'язаних із міжособистісними стосунками, і З – передбачає необхідність зростання для потреб поваги і самореалізації. Теорія ЖВЗ не поділяє постулат, що зростання рівнів потреб відбувається за вертикаллю знизу вгору, а заснована на можливості задоволення кожної окремої потреби незалежно від інших.

Ще один видатний теоретик у галузі мотиваційних змістових досліджень – Девід МакКлелланд. Він віддавав належне працям Маслоу, не заперечував його висновків, але вважав теорію ієрархії потреб неповною і не зовсім досконалою. МакКлелланд запропонував власну теорію – «трьох потреб», у якій наголосив на потребах вищих рівнів, бо, на його думку, потреби нижчих рівнів відіграють дедалі менше значення (під час еволюції людства та суспільства задовольнити їх поступово ставало дедалі простіше, і сучасна людина може легко їх задовольнити повністю або хоча б частково).

Критикуючи теорію Маслоу, МакКлелланд розширив її, запропонувавши нові фактори мотивації, а саме потреби влади, досягнення та належності.

Потребу влади визначають як бажання, послідовне намагання впливати на інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, визначати їх поведінку чи перебирати відповідальність.

Потребу досягнення (успіху) задовольняють у процесі виконання, доведення роботи до якомога успішнішого завершення. Це бажання робити щось краще чи ефективніше, вирішувати проблеми або справлятися зі складними завданнями.

Потреба в належності (причетності, приєднанні) реалізують під час соціальної взаємодії та спілкуванні. Йдеться про налагодження і підтримування дружніх стосунків з іншими особами.

Фредерік Герцберг та група його послідовників у другій половині 1950-х років розробили ще одну модель мотивації, заснованої на потребах.

Герцберг побудував двофакторну теорію, в якій виділив дві категорії: гігієнічні чинники та мотиватори.

Гігієнічні чинники пов'язані з навколишнім середовищем, у якому здійснюють працю (виконують роботу), мотиватори – з характером та змістом роботи. За відсутності чи недостатній мірі присутності гігієнічних чинників у працівника виникає та формується відчуття невдоволення роботою. Але навіть їх достатня кількість не може мотивувати людину до чогось. Відсутність чи неадекватність мотивації не пов'язані напряму з незадоволенням роботою, проте їх наявність викликає задоволення і підштовхує виконавців на підвищення ефективності діяльності.

Сучасніші процесуальні мотиваційні теорії ґрунтовані на поведінці людини і враховують її сприйняття і набутий досвід. Саму мотивацію розглядають із точки зору того, що змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення бажаних результатів.

Для ефективної мотивації підлеглих керівник має сам чітко усвідомити зміст роботи і вміти виконати її на належному рівні.

1.4. Потреби менеджерів у необхідній інформації

Виконання функціональних обов'язків менеджерів неможливе без інформаційних ресурсів, оскільки контроль, який вони здійснюють, полягає у порівнянні прогнозованих (планових) економічних показників із фактично одержаними.

Можна сказати, що інформація – це субстрат, необхідний і обов'язковий для того, щоб оцінити ситуацію, виробити можливі альтернативи управлінських рішень та відібрати найдоцільнішу з них для практичного використання.

Контроль виражає властивість людини спостерігати зміни середовища і адаптуватися до них. Обмежені можливості людини тримати в пам'яті багато фактів, а тим більше протягом тривалого терміну, змушують створювати спеціальні системи фіксування фактів, їх групування, оцінки, обробки за певними алгоритмами і використання у разі потреби для контролю за змінами у відстежуваних об'єктах. Від-

хилення фактичного стану об'єкта від запропонованого потребують певних дій від менеджерів. Відхилення означають стимул, що викликає реакцію виконавця на ситуацію, в якій вони виникли.

Для менеджерів має постійно надходити продукт інформаційної системи – матеріалізований результат обробки даних, призначений для задоволення інформаційних потреб користувачів. Такий продукт надають у вигляді документів, реєстрів, бюлетенів, баз даних, послуг з інформаційного обслуговування та інших форм його прояву. Інформацію фіксують у вигляді знаків чи символів, що мають матеріальну, чуттєво сприйнятну форму і в процесі пізнання виступають як вказівки, позначення або представника відповідного предмета, події, дії чи суб'єктивного утворення.

Інформаційна система повинна, в міру можливості, дати цілісну картину господарських процесів (лат. processus – проходження, просування) – розвитку певного явища, послідовної заміни етапів, етапів, ступенів, якісно нових форм виконання робіт, у той час, коли для існуючих інформаційних технологій характерні негативні риси – обмеженість, фрагментарність, мозаїчність відображення господарських процесів як сукупності послідовно виконуваних операцій, способів і засобів процесів постачання, виробництва, збуту та інвестування.

Інформаційні системи розтинають суцільність буття, що призводить до механічного сприйняття дійсності, вбиваючи життєвість і правдивість знань про діяльність підприємства.

Для подолання згаданих недоліків потрібно застосовувати реінжиніринг – фундаментальне переосмислення і раціональне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих поліпшень у таких показниках організаційної ефективності, як витрати, якість, рівень обслуговування, оперативність.

Особливим засобом для здійснення інновацій в організації може стати тренінг креативності, який проводять із персоналом.

Під **креативністю** розуміють здібності до конструктивного та нестандартного мислення і поведінки, усвідомлення й розвитку свого досвіду.

Креативність пов'язують із інноваційним способом розвитку підприємства, коли для прийняття управлінських рішень використовують додаткову інформацію про традиційні об'єкти (ресурси, процеси, капітал, логістика, маркетингові дослідження та ін.).

Аналіз сукупності об'єктів обліку дає змогу виявити ступінь використання системою управління існуючої інформації, а також визна-

чити структуру й обсяг тих даних, що не належать до системи обліку в даний момент, але необхідні для управління. Визначення структури й обсягу даних для управління є новою для України проблемою. Відомо, що інформація виникає або її генерують через необхідність у ній із боку зацікавленого споживача. Суб'єкту (споживачеві) необхідна інформація для реалізації можливостей його існування в певному оточенні функцій і форм поведінки. При цьому на першому місці має бути зміст інформації, а на другому – форма.

Необхідність в інформації для споживача є питанням існування як матеріального, так і інтелектуального, тобто має характер об'єктивних вимог. У міру того, як змінюються умови господарської діяльності, виникає необхідність у новій інформації, але суб'єкт може не усвідомлювати потреби в ній або ж навпаки – розширити інформаційні потреби в більшому обсязі, ніж цього потребує об'єктивна реальність. При цьому можна виділити три випадки у забезпеченні інформацією:

$S > O$ – коли потреби в інформації суб'єкта (S) більші необхідної інформації про об'єкт (O), то частина інформації є зайвою, і її не використовують (інформаційний шум).

$S = O$ – коли інформаційні потреби співпадають із необхідною інформацією, що є ідеальним із точки зору функціонування інформаційної системи.

$S < O$ – коли інформаційні потреби суб'єкта менші від необхідної інформації об'єкта, що означає відсутність у керівника об'єктивного відношення до вирішення поставлених завдань.

Отже, забезпеченість інформацією – важливий елемент системи обліку, і треба прагнути до того, щоби зміни в господарському механізмі були враховані при формуванні інформації про об'єкти управління.

В значній мірі недоліки управління виробництвом значною мірою зумовлені невідповідністю інформаційних потреб існуючій можливості отримання інформації, коли багато процесів, що відбуваються в економіці, керівники не контролюють. Можна стверджувати, що є певний рівень інформованості, який має забезпечити бухгалтерський облік.

Економічну вигоду від забезпечення суспільно необхідного рівня інформованості неможливо відобразити у вигляді співвідношення витрат на інформацію і вартістю додатково отриманого продукту, але відсутність інформації призводить до значних економічних втрат. Законотвірність полягає в тому, що чим нижчий рівень інформованості, тим більші втрати і менша ефективність господарської діяльності.

Тема 2.

Сутність, значення та основні завдання креативного обліку й аналізу

1. Основні недоліки системи обліку в Україні.
2. Перспективи розвитку вітчизняної системи обліку й аналізу.
3. Сутність креативного обліку й аналізу і вимоги до них.
4. Особливості прийняття управлінських рішень на підприємстві.
5. Неформальні аспекти в управлінських ситуаціях.

2.1. Основні недоліки системи обліку в Україні

Життєздатною системою обліку є та, що задовольняє конкретні реальні потреби споживачів.

Майбутнє в побудові оптимальної системи обліку і звітності вбачаємо у створенні моделі, адекватній новим реаліям економічного та соціального розвитку України, визначенні, хто буде основним споживачем інформації, котра формується в обліку, та які інтереси у різних агентів щодо даної інформації.

Дуже важливим для підприємництва є формування стратегії діяльності з погляду майбутнього. Новий погляд на підприємництво пов'язаний із систематичним відкиданням усього, що зносилось, застаріло і є гальмом. Через кожних приблизно три роки необхідно проводити агеестацію продуктів, процесів, технологій та робочих місць, ринку і каналів розподілу. При визначенні курсу розвитку фірми потрібно розробляти шляхи економії ресурсів, використання каналів розподілу товарів. Слід визнати, що існуючі продукти, послуги, процеси, технології, ринки і канали розподілу мають певну тривалість життя, тому треба використовувати стратегічні концепції розвитку бізнесу

Основним протиріччям у період переходу до ринкових засад є протиріччя між старою та новою системами обліку. Стара система ще не вийшла з ужитку, а нова перебуває на стадії становлення.

Система економічних відносин, що формується в Україні, зумовила необхідність змін обліково-аналітичної інформаційної системи підприємства, яка має відповідати сучасним методам управління.

Зміна механізму управління підприємством і зміни в системі обліку викликані рядом причин. Наявність різних форм власності, конкуренція на зовнішньому і внутрішньому ринках потребують інформаційного забезпечення, що задовольняло б потреби всіх рівнів управління підприємством. Система управління має оперативно реагувати на зміни, котрі відбуваються в діяльності підприємства, і передбачати ситуації, пов'язані зі змінами в зовнішньому середовищі.

Істотні зміни в організації діяльності підприємства викликані змінами внутрішніх і зовнішніх умов, потребують його адаптації до них на основі прийняття правильних управлінських рішень. Інформаційне забезпечення підприємств здійснює система бухгалтерського обліку. Історично облікова система, що склалася в нашій країні, відповідала лише потребам держави і не враховувала інтересів інших категорій користувачів фінансової інформації.

Суттєвим недоліком вітчизняної системи обліку є те, що він не забезпечує достатньої, до того ж, оперативної інформації для управлінців різного ієрархічного рівня, котра потрібна, як правило, негайно, оскільки конкретні управлінські рішення щодо економічного регулювання виробництва не можна приймати з відтермінуванням до моменту появи необхідних даних.

У результаті, більшість оперативних управлінських рішень приймають на основі інтуїції, адекватної минулому досвіду управлінців.

З іншого боку, інформація, сформована за традиційною системою бухгалтерського обліку, важкозрозуміла для менеджерів, які здебільшого є спеціалістами-технологами, через надмірну специфічність. Тому вона не піддається безпосередній інтерпретації і трансформації в обґрунтовані управлінські рішення.

Разом із тим, лише поєднання різноманітної інформації, в т. ч. такої, яку забезпечує бухгалтерський облік, дає можливість продукувати виважені, всебічно обґрунтовані управлінські рішення, які б унеможливлювали або хоча б суттєво зменшували ризики промахів. Адже саме облікова інформація фіксує реальні результати діяльності зі скрупульозною точністю – до копійки. Глибоке аналітичне осмис-

лення цієї інформації – запорука не тільки об'єктивної оцінки зробленого, а й реального прогнозування на перспективу. Тому актуальність проблеми поглиблення інформативності бухгалтерського обліку, посилення його оперативності є неперехідною, вона виникла давно, але не вирішена до цього часу, хоча заради справедливості треба зазначити, що вона постійно була головною як у науці, так і на практиці. Вчені інтенсивно здійснювали наукові дослідження, спрямовані на пошук раціональної системи бухгалтерського обліку, яка б відповідала, крім критеріїв точності, повноти, об'єктивності, запитам користувачів інформації щодо її оперативності. Однак, як це не прикро визнавати, такої системи вітчизняна наука не зробила.

До характерних рис існуючої системи обліку можна віднести наступні.

1) Система обліку надзвичайно консервативна. Зокрема, нема суттєвих відмінностей у змісті підручників та посібників, виданих на початку ХХ ст. і в наш час. Крім того, консерватизм обліку полягає в його повній байдужості до інновацій, які, все ж таки, відбуваються у системі менеджменту, принаймні на окремих передових підприємствах. Цей недолік спонукає менеджерів добувати інформацію, необхідну для їх роботи, самостійно, а не з допомогою спеціально створених інформаційних систем, що у свою чергу, призводить до непродуктивної праці управлінців та помилкових рішень.

2) Бідність інформаційних ресурсів, до того ж, стандартизованих в обмеженій кількості обов'язкових звітних форм. У науковій літературі відзначено, що система обліку дає не менше 70% усієї інформації для управління. Проте, навіть якщо це і так, обсяг інформаційних ресурсів, яким оперують управлінці, отримуючи їх від облікової системи, надзвичайно малий. Так, баланс містить 31 статтю в активі та 28 статей у пасиві, дані балансу показують лише залишки на початок та кінець звітного періоду. Звіт про фінансові результати містить 32 статті, звіт про рух грошових коштів – 44 статті, звіт про власний капітал – 30 статей; примітки – трохи більше 100 статей. Якщо додати до цього інформацію, що міститься в окремих статтях у системі рахунків, то й це збільшить обсяг інформації не набагато (в обліку є 78 балансових і 8 позабалансових рахунків та 215 субрахунків до них). Зрозуміло, що інформаційні ресурси за рахунок аналітичного обліку дещо розширюються, але, на жаль, у більшості випадків їх не доводять до менеджерів.

3) Нема зв'язків системи обліку з системою управління, яку облік обслуговує. Про це свідчить те, що на практиці здійснюють лише фінансовий облік, який підприємства зобов'язані організувати відповідно до закону про бухгалтерський облік й фінансову звітність в Україні, а управлінський облік у розвинутому його варіанті не впроваджують. Значною мірою також це свідчить про незнання обліковцями запитів менеджерів, а менеджери не цікавляться можливостями обліку.

4) Система обліку низькоінтелектуальна, незважаючи на те, що її обслуговують працівники розумової праці. Примітивізм системи проявляється у рутинних способах обробки інформації, а розширення інформаційних ресурсів на запити користувачів залишається поза увагою обліковців, хоча в центрі уваги мають бути методи створення інформації, а не методи її обробки.

5) Архаїчність системи обліку, яка навіть в умовах комп'ютерного способу обробки даних ґрунтувана на теоретичних засадах минулих епох. Організацію і методологію обліку необхідно розвивати разом із підприємством на основі досягнень кібернетики, інформатики, економіко-математичних методів обробки даних та інших наук.

6) Недостатня підготовка кадрів облікового профілю, котрі, в принципі, знають, як обробити дані (технологію), але цим кадрам невідомо, що треба обліковувати і для чого (або кого) потрібна та інформація, котру можна отримати у фінансовому чи управлінському обліку й контролінгу.

Можна назвати й інші недоліки – відсутність сучасної теорії обліку, нерозуміння проблеми інформатизації суспільства, обмеженість досліджень чисто методологічними чи методичними аспектами внутрішньої будови, ізольованих від зовнішнього оточення системи обліку, відірваність обліку від проблем практики та інші.

Вирішення окреслених проблем обліку потребує нових концептуальних підходів до створення інформаційних систем підприємства. При цьому провідну роль у розробці таких основ відіграє людський фактор – наявність критичної маси дослідників із творчими здібностями та інноваційним типом мислення, для яких характерні:

- внутрішня мотивація, відвертість, вільне бажання діяти, орієнтованість на моральне задоволення від творчого процесу;
- глибокий інтерес до вдосконалення існуючої системи обліку і знання теорії пізнання;

- впевненість щодо корисності та цінності нових досягнень у конструюванні нової системи обліку.

Творча діяльність передбачає такі психологічні аспекти дослідника (рис. 2.1.1).

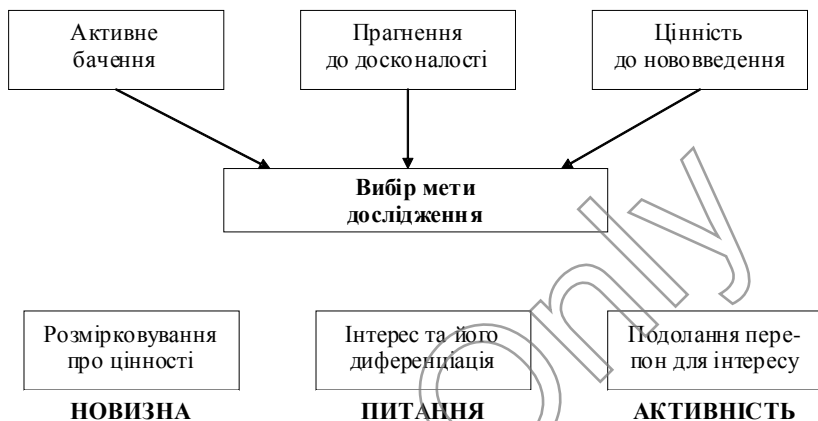


Рис. 2.1.1. Умови виробу мети дослідження.

Для творчої поведінки характерні такі ознаки, як фантазія, уява, розуміння причинно-наслідкових зв'язків, новизна і оригінальність, здатність дивуватися, віра в те, що нове – краще за існуюче. Продуктивним методом розвитку творчих здібностей є використання методів інших наук, що передбачає інтерес до різних наук та ознайомлення з їх методами. Це не лише природна властивість людини, а й спосіб набуття ерудиції. Творча поведінка передбачає використання при дослідженнях наступних евристичних прийомів:

- застосувати щось відоме для інших потреб;
- адаптувати, пристосовувати, модифікувати, переробити щось відоме у нових ситуаціях;
- зменшити чи збільшити число елементів;
- замінити одне на інше;
- комбінувати елементи, способи, прийоми;
- шукати аналогії чи відмінності в чомусь;
- перетворити структуру, форму в просторі, часі;
- диференціювати, агрегувати, вимірювати;
- знаходити резерви, нові елементи, альтернативи;
- інші прийоми.

Залучення в арсенал дослідника різних методів і прийомів наукового пізнання дає змогу реалізувати інноваційний тип мислення та отримати нові результати для вдосконалення теорії й практики функціонування будь-яких систем, у т. ч. й обліку.

Внутрішнє управління потребує адекватної інформації для кожного з рівнів менеджменту, тому перспективною є не інтегрована система обліку минулого, коли прагнули об'єднати бухгалтерський облік, статистику та оперативно-технічний облік, а диференційована за ознакою задоволення потреб управлінського персоналу нижчого, середнього та вищого рівнів. Відповідно вже зараз треба розвивати не єдиний бухгалтерський, а управлінський та фінансовий облік і контролінг, тобто окремі підсистеми загальної системи обліку, які формують інформаційні ресурси адресної спрямованості. Зусилля науковців і практиків мають бути спрямовані на розроблення ефективнішої системи обліку, що дасть змогу забезпечити різноманітну інформацію для кожного з рівнів управлінської системи з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Креативність системи обліку – один із прикладів реалізації інноваційного типу мислення, спрямованого на генерування нових нестандартних інформаційних ресурсів для менеджменту.

2.2. Перспективи розвитку вітчизняної системи обліку й аналізу

Перспектива розвитку системи обліку пов'язана з переосмисленням ролі бухгалтера в управлінській діяльності. Відходить у минуле уявлення про бухгалтера, як про реєстратора облікової інформації, а на заміну цьому стереотипу приходить поняття про нього, як про виробника необхідної інформації для забезпечення потреб управлінського апарату.

Технологічні зрушення потребують нового підходу як до організації виробництва, так і до проектування управлінських структур та інформаційного процесу, що в свою чергу, неможливе без удосконалення моделей обліку.

Формуванню «нової економіки» сприяють фактори науково-технічного прогресу, в т. ч. розуміння необхідності створення системи обліку на наукових засадах.

Першим фактором формування нової парадигми обліку стає усвідомлення того, що економічне зростання в сучасному світі базоване на інформаційних ресурсах, використання яких дає значний економічний ефект за рахунок економії факторів виробництва на основі впровадження нових технологій.

Не заперечуючи важливості матеріальних потреб та інтересів для розвитку виробництва, котрі є фундаментальними і впливають на всі сфери життя, розвинуті країни акцентують увагу на посиленні ролі інформаційних ресурсів у виробничому процесі. Аналіз поступу економіки розвинутих країн показує, що матеріальні, трудові та фінансові ресурси дедалі більше визначають зростання багатства не прямо, а опосередковано, через творчі процеси (інформаційні).

Облік, як частина інформаційної системи підприємства, має розвиватися, враховуючи необхідність зменшення ентропії (невпорядкованості) знань, теоретичною основою його вдосконалення мають стати фундаментальні науки, зокрема інформатика.

Саме інформатика суттєво впливає на трансформацію системи обліку, її можна назвати соціальною генетикою. Інформатика пов'язана з інформаційними технологіями вищого рівня, базованими на штучному інтелекті ЕОМ.

Облік виконує роль інформатора управлінської системи щодо забезпечення повноти та достовірності даних про всі суттєві аспекти господарської діяльності об'єкта управління. Якість обліку та ступінь забезпеченості інформацією системи управління залежить від рівня ентропії системи управління, яка відіграє активну роль, а облік підпорядкований їй як організаційно, так і в методологічно.

Другим фактором, що обумовив невідповідність системи обліку сучасним вимогам, є слабкий рівень кібернетизації.

Кібернетика – це наука про управління і зв'язки в живих організмах, машинах та в суспільстві. В основі кібернетики – ідея аналогії, структурної подібності (ізоморфізму) в регулятивних процесах, що відбуваються в системах різної природи – біологічних, технічних, соціальних. Кібернетика обґрунтовує принципи зворотного зв'язку як універсального методу, що лежить в основі управління та регулятивних процесів у природі та суспільстві.

Облік є впорядкованою системою, в якій окремі підсистеми і елементи перебуває в ієрархічній залежності.

Структуру і функції системи обліку необхідно вивчати на стадії як аналізу, так і синтезу, мета аналізу системи – повне пізнання зако-

номірностей функціонування при існуючій структурі, а синтезу – проектування такої системи, в якій функція буде реалізована найкраще. Стадія синтезу є активною системоутворюючою діяльністю.

Кібернетичний підхід до вивчення дійсності відрізняється від традиційного. Якщо традиційний метод ґрунтований на ізольованому вивченні окремих частин і властивостей цілого, то кібернетичний – на дослідженні зв'язків, відношень між підсистемами в системі та елементами в підсистемах. І, нарешті, кібернетичний метод розглядає систему в цілому, виділяючи такі властивості, функції, мету, які не притаманні жодній із підсистем, що в традиційному методі ніяк не враховувалось.

Третім фактором впливу на вдосконалення системи обліку є теорія комунікацій та обмін інформацією між персоналом підприємства.

Комунікаційні зв'язки відображають активне формування взаємовідносин між елементами системи з приводу отримання, форми подачі та методів передачі інформації.

Дослідження комунікативних зв'язків мають актуальне значення для розуміння процесу обміну інформацією між підсистемою отримання та обробки даних, з одного боку, та поданням своєчасної і релевантної інформації в систему управління, з іншого. Зв'язки між підсистемами однієї системи та між елементами всередині системи чи окремими підсистемами називають каналами передачі інформації.

Четвертий фактор, що потребує суттєвого перегляду теоретичних основ розвитку системи обліку в нашій країні пов'язують із необхідністю використання досягнень теорії управління.

Облікову систему необхідно розглядати як складову системи управління на основі теорії управлінського процесу. Якщо економічний стан та місце у світі окремих країн в недалекому майбутньому визначатимуть новаторські технології, то технологічну революцію неможливо буде здійснити, залишаючись у рамках традиційних технологій із їх жорсткою автоматизацією та рутинним управлінням на основі паперових носіїв інформації традиційними конторами. Розвиток інформдинамічних процесів та систем потребує створення і розвитку інформатики, переходу до нового, багатомірного розуміння інформаційних процесів, соціальної ролі інформаційного ресурсу.

П'ятим фактором, що зумовлює розвиток та поглиблення системи бухгалтерського обліку, є необхідність удосконалення внутрішнього управління, яке стає центральною проблемою реорганізації господарського механізму старого типу і заміни його новим.

Розробляти систему контролю починають із аналізу найважливіших показників роботи підприємства – якості продукції, наявності матеріальних ресурсів, використання техніки, робочої сили, виробничого потенціалу тощо. Саме в розробці системи контролю та регулюванні показників діяльності бухгалтерський облік і контролінг відіграють головну роль. Управлінський персонал, отримуючи фактичні дані про об'єкт спостереження, постійно володіє інформацією про найважливіші ділянки роботи і приймає рішення. Якщо система контролю забезпечує інформацію про стан поведінки об'єкта спостереження, то ніяких неприємних випадковостей не відбувається.

Разом із тим, система контролю за діяльністю підприємства може функціонувати в необхідних межах із заданою ефективністю лише за певною структурою управлінського апарату.

Проектування систем менеджменту починають із аналізу особливостей виробничо-господарської діяльності підприємства. Аналіз дає змогу виявити конкретні служби, від яких залежить виживання підприємства, проте для кожного з підприємств вони є специфічними. Лише кілька ділянок роботи важливі для будь-якого підприємства – управління кадрами, управління витратами, управління коштами, а решта параметрів виробничо-господарської діяльності визначається конкретними умовами та поглядами, завданнями і цінностями, на які орієнтується управлінська команда.

2.3. Сутність креативного обліку й аналізу і вимоги до них

Роль системи обліку на сучасному етапі розвитку світової і національних економік до кінця не з'ясована. Причина цього в тому, що бухгалтери не виходять за межі своїх вузьких інтересів, пов'язаних із рутинними способами обробки даних. Характер їх роботи наклав відбиток на сприйняття світу, як заздалегідь визначених прийомів виконання робіт, незмінних та постійно відтворюваних циклів обробки даних на основі певних алгоритмів, позбавлених усяких інновацій. Як ремісники виготовляють гончарні вироби, так і бухгалтери видають інформацію у фінансовій звітності, котра десятки, а то й сотні років залишається без змін. При цьому роль науки в удосконаленні системи обліку непомітна. Це не означає, що в науках про облік нема цінних рекомендацій для практики, а свідчить про те, що практика не реагує

на них, оскільки монографії, підручники і посібники, практичні рекомендації виходять, в кращому випадку, тиражами 3–5 тисяч примірників на 1 млн. облікових працівників. За таких умов практика обліку відстає від життя щонайменше на 50 років, вона законсервувала свою відсталість, незважаючи на ті можливості, що дає персональний комп'ютер. У кращому випадку він замінив рахівницю і з його допомогою складають документ чи реєстр обліку автоматично, що раніше виконували ручним способом. А як може бути інакше, коли обліковці не знають можливостей системи обліку, законів кібернетики, інформатики, системотехніки, психології, менеджменту та інших наук, що розвинулися у після Другої світової війни і сприяють ефективній діяльності людини. З іншого боку, причиною такого стану формування інформаційних ресурсів на підприємстві можна вважати байдужість менеджерів до проблеми розвитку інформаційних систем. У той же час менеджери здійснюють контроль за діяльністю у загальному циклі управління. Тому дуже важливо, як вони приймають рішення і чим керуються, коли інформації нема, рівень невизначеності – високий.

Отже, проблема ефективності системи обліку полягає у пересмисленні його ролі як обліковим персоналом, так і менеджерами. Мета обліку – не в технології обробки даних і отримання показників для стандартної звітності, а в інформаційному моделюванні тих явищ та процесів, що відбуваються при функціонуванні підприємства, та встановленні тенденцій і закономірностей його розвитку.

Модель обліку в Україні до 2000 р. базована на вченні К. Маркса про кругообіг капіталу, що акцентувало увагу лише на процесі виробництва, в якому створюють додаткову вартість. Але поза увагою залишилися такі процеси, як управління запасами, логістичні операції, витрати на наукові розробки, природоохоронну діяльність, якість продукції, збутові та маркетингові витрати, управлінські витрати тощо. Основою моделі К. Маркса є синтез кругообігу капіталу, що виражають формулою:

$$G \rightarrow T \rightarrow B \dots Tr \rightarrow Gr, \quad (2.1)$$

де G – гроші;

T – товар;

B – процес виробництва (поєднання основних засобів матеріальних ресурсів та живої праці);

Tr – товар, збільшений на суму додаткової вартості;

Gr – гроші, у т. ч. додаткова вартість.

Такий підхід має право на існування тоді, коли величина капіталу була порівняно незначною. У сучасних умовах надзвичайно ускладнилися процеси господарювання, що потребує аналітичного підходу до аналізу функціонування підприємства. Зокрема, для забезпечення процесу виробництва необхідний диференційований підхід при дослідженні процесу формування витрат, доходів та фінансового результату.

Ось чому відома нам модель обліку не відповідає вимогам часу і потребує її перегляду або суттєвого доповнення. Якщо залишити модель нинішньою, то як компромісний крок потрібно доповнити її підсистемою креативного обліку, котрий організують на запит користувачів.

Креативний облік – це творчий облік, який потребує від облікових працівників організації фактів і правил їх групування, враховуючи інтереси менеджменту з метою отримання знань про нові об'єкти спостереження.

Правила обліку об'єктів визначають потрібну послідовність причин і наслідків для отримання інформації, а факти встановлюють залежно від обраного об'єкта.

Креативний облік може бути доповненням до фінансового чи управлінського обліку. У підсистемі фінансового обліку можна виділити окремий об'єкт стосовно якого обов'язково виділяють синтетичний рахунок чи субрахунок, у межах котрого розробляють статті витрат, методика їх відображення у первинних документах і правила групування, агрегування, порядку записів у реєстри й інші процедури.

У підсистемі управлінського обліку правила обліку та обробка фактів не формалізовані, тому будь-які самі фантастичні проекти з приводу отримання інформації можна реалізувати без перешкод, щоби запит був зрозумілим для виконавців, а факти можна отримати без надмірних зусиль.

Фінансовий облік існує завдяки запиту держави на нього, що, в свою чергу, відображає інтереси суспільства щодо інформації, без якої неможливо уявити систему управління економікою на макrorівні. Модель фінансового обліку сконструйована так, щоб усі юридичні особи здійснювали його однаково на основі стандартів. Більше того, розробляють модель обліку для більшості країн світу на основі міжнародних стандартів, що створює умови для взаєморозуміння бізнесу, оскільки правила оцінки активів, доходів, витрат, фінансового результату уніфікують. Це робить їх зрозумілими для підприємств, в якій би країні вони не жили. На основі такої інформації, підтвердженої ауди-

торами, мінімізують ризик неефективних рішень щодо інвестування капіталу в економіку інших країн.

Управлінський облік індивідуалізують залежно від ситуації на підприємстві. Його призначенням є допомога менеджменту в досягненні конкурентних переваг на ринку, тому він дає конфіденційну інформацію, що не підлягає розголошенню. Хоча в ньому формується стандартна інформація (вирішує конкретні економічні завдання), але вона призначена тільки для внутрішніх потреб менеджменту.

Креативний облік також призначений для внутрішніх потреб менеджменту, проте його організація передбачає усвідомлення менеджментом дискомфорту від невизначеності ситуації та значного ризику прийняття неефективних рішень.

Креативний облік відрізняється від фінансового й управлінського, що ілюструє рис. 2.3.1.

Критерії оцінок	Фінансовий облік	Креативний облік	Управлінський облік
Мета	Інформація для складання фінансової звітності	Інформація щодо витрат та їх ефективності з окремих сфер діяльності	Мінімізація витрат на виробництво і збільшення прибутку
Обов'язковість ведення	Обов'язковий за законом	На запит менеджерів	Факультативно
Ступінь узагальнення	Синтетичний	Синтетично-аналітичний	Аналітичний
Точність	Точний	Точний	Приблизний
Регламентація	Регламентований	Не регламентований	Не регламентований
Методи	Стандартизовані	Творчі	Стандартизовані
Користувачі	Зовнішні	Внутрішні	Внутрішні

Рис. 2.3.1. Характеристика видів обліку.

Креативний облік, із точки зору бухгалтера, є поглибленням моделі фінансового обліку, в якому відкривають окремі об'єкти (природоохоронні витрати, витрати на маркетингові дослідження та ін.), у розрізі котрих у системному порядку збирають витрати на основі до-

кументації, складають записи методом подвійного запису та відображають дані у регістрах обліку.

З точки зору менеджера, креативний облік – одне з джерел інформації, що має великий ступінь довіри, оскільки ґрунтована на даних системного обліку. Креативний облік дає змогу знайти шляхи подальшого зниження витрат за рахунок раціоналізації процесів, операцій, методів організації праці. Для бізнесу креативний облік допомагає знайти рішення, спрямовані на забезпечення конкурентних переваг за рахунок діагностування сильних і слабких аспектів своєї діяльності, поглибленого вивчення тих об'єктів, що не розглядають у фінансовому та управлінському обліку.

Для суспільства цей вид обліку цінний тим, що розширює арсенал методів генерування інформаційних ресурсів про об'єкти, існування яких визнавали, але аналіз не здійснювали ні в межах підприємства, ні галузі чи держави в цілому.

Для організації креативного обліку й аналізу необхідні певні умови:

- усвідомлення системою менеджменту ролі інформації як ресурсу, без котрого неможливо вирішити актуальні для бізнесу завдання;
- постановка проблеми й окреслення її межі для того, щоби можна було визначити коло об'єктів обліку й аналізу, методику збору даних та обсяг вихідної інформації;
- розробка мікросистеми обліку з входом, мікропроцесором і виходом із системи;
- визначення кола показників, що цікавлять замовника мікросистеми;
- способи подачі інформації, формат, терміни, інтерпретація даних тощо.

Отже, креативність обліку й аналізу є похідним від запитів менеджерів. Сподівання на добровільне бажання працівників перебрати на себе додаткову роботу щодо організації такого обліку й аналізу було б марною справою, адже система обліку й аналізу сама собі не визначає мети, а це робить система управління. Облік і аналіз можуть надати інформацію на запит менеджера, в чому й проявляється їх сервісна функція, але ініціатива щодо необхідності додаткової інформації має виходити від системи управління. Система менеджменту ставить мету і завдання для обліку й аналізу, а бухгалтери та економісти зобов'язані організувати збір і обробку даних відповідно до поставлених завдань.

2.4. Особливості прийняття управлінських рішень на підприємстві

Забезпечення ефективного функціонування підприємств потребує економічно грамотного управління їхньою діяльністю, яке багато в чому визначається вмінням її обліковувати й аналізувати. За допомогою аналізу вивчають тенденції розвитку, глибоко і системно досліджують фактори зміни результатів діяльності, обґрунтовують плани та управлінські рішення, контролюють їх виконання, виявляють резерви підвищення ефективності виробництва, оцінюють результати діяльності підприємства, виробляють економічну стратегію його розвитку.

Тісно пов'язаний із аналізом і облік, який надає користувачам для прийняття відповідних рішень у тій чи іншій ситуації повну, правдиву та неупереджену інформацію про всю господарську діяльність підприємства.

Виникнення різних ситуацій, небезпечних для виробництва й у цілому для підприємства, об'єктивно характерний безліччю взаємозалежних факторів, що підвищують складність і ризик управління. Практика показує, що проблемні ситуації виникають і протікають по-різному.

Жодна виробнича система не функціонує у вакуумі, її оточує сильно диференційоване середовище чи вона перебуває в ньому. Усе, що є поза фірмою, тою чи іншою мірою постійно впливає на організацію. Цей «постійний» вплив протікає в часі нерівномірно чи періодично з різною силою і виявляється неоднаково. І цілком природним є той факт, що кожна організація має добре знати не тільки своє середовище, в якому вона перебуває, а й уміти адекватно реагувати на кожний із цих впливів. Невдача в пристосуванні до середовища може призвести до невдалого здійснення бізнесу.

Більше того, необхідність планування бізнесу в умовах високої мінливості навколишнього середовища пов'язана з невизначеністю, а значить – із виникненням проблемних, а то й надзвичайних кризових ситуацій, здатних спричинити катастрофічні наслідки для фірми.

Ухвалення рішень – це основа діяльності організації. Від якості розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень залежить ефективність використання людських, матеріальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів конкретної організації.

За результатами рішень організують процеси порівняння, аналізу та оцінки.

Ухвалення і виконання управлінських рішень – найголовніший оціночний критерій керівних здібностей. Адже від оцінки рішень і процесу їх ухвалення, форм впровадження, виконання залежать продуктивність праці, раціональне використання спожитих ресурсів, мотивація персоналу, структура інформаційної системи та багато інших аспектів керівництва.

Ухвалення управлінського рішення – це вибір однієї з кількох можливих альтернатив. Тобто, це модель, у якій фігурують певне число варіантів та можливість обрати кращий із них. Якщо вибору нема, то процес ухвалення рішення ускладнюється. Така ситуація передбачає, що рішення вже ухвалив хтось інший або втрутилися несподівані сили.

Результатом обраного рішення має бути якась дія. Можна дійти до висновку, що «прийняття рішень означає процес, завдяки котрому обирають лінію поведінки як вирішення певної проблеми». Тут ключовими словами є процес, лінія поведінки, вибір, вирішення і проблема. Звідси, *дві умови ухвалення рішення – визначення проблеми і вибір рішення.*

Прийняття рішень – це реакція на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Та обставина, що рішення приймає окрема особистість, свідчить про суб'єктивність цього процесу. На формування рішення сильно впливають упередженість, вибіркове сприйняття, суб'єктивна оцінка, бачення ситуації з точки зору окремої особистості.

Управлінські рішення можна класифікувати насамперед за такою ознакою: одне й те саме рішення ухвалюють за схожих обставин або ж різка зміна останніх змушує ухвалювати нове рішення. Тобто, на цій основі *розрізняють програмовані та непрограмовані рішення* (табл. 2.4.1).

Програмовані рішення базовані на звичці, заведеному порядку або процедурній політиці, їх ухвалюють за типових обставин.

Програмовані рішення – це результат послідовних кроків (заходів чи дій), що сприяють вирішенню проблеми. У цих випадках число альтернатив, як правило, обмежене, і вибір має бути зроблений у межах напрямків, визначених динамікою розвитку організації.

Коли виникають проблеми або ситуації, для яких програмоване рішення непридатне або невідоме, то керівники чи особи, від яких залежить ухвалення рішення, мають звернутися до непрограмованого. Характеристики непрограмованих рішень передбачають слабку структуру, що зумовлена браком інформації, незатверджену процедуру та відсутність цілей або завдань.

**Порівняльний аналіз
програмованих і непрограмованих рішень**

Характеристики	Програмовані рішення	Непрограмовані рішення
Тип рішення	Добре структуроване	Погано структуроване
Частота з аastosування	Часто повторюване і шаблонне	Нове і незвичне
Мета	Чітка, конкретна	Невизначена
Інформація	Легкодоступна та достовірна	Отримати складно, невідомі джерела
Наслідки	Незначні	Важливі
Організаційний рівень	Низькі рівні	Високі та середні рівні
Час для розв'язання	Короткий	Порівняно довгий
Основа для розв'язання	Правила вирішення, набір процедур	Оцінка і творчість

Непрограмовані рішення приймають у ситуаціях, які внутрішньо не структуровані, порівняно нові або ж трапляються вперше. Такі ситуації залежать від невизначених обставин, неконтрольованих сил, впливу непередбачених чинників.

Інколи, у складних ситуаціях, практикують компроміси – нейтральне чи тимчасове вирішення проблеми, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони, які беруть участь у конфлікті.

Розглядаючи будь-яке рішення як процес, спрямований на вибір дій людини, фірми чи групи осіб (підрозділів), неважко помітити, що дана економічна категорія перетворюється на психологічний процес, у якому є такі аспекти: логіка, інтуїція, судження, раціональність.

Хоча будь-яке рішення на практиці інколи важко віднести до якоїсь однієї визначеної категорії, можна з упевненістю стверджувати, що процес ухвалення рішення загалом *інтуїтивний*, заснований на судженнях, чи раціональний.

При прийнятті чисто інтуїтивного рішення люди керуються власним відчуттям того, що їхній вибір правильний. Тут є «шосте почуття», свого роду осяяння, що притаманне здебільшого для представників вищого ешелону влади.

Рішення, засновані на *судженні*, багато в чому подібні до інтуїтивних прийомів, імовірно, тому, що їхня логіка на перший погляд слабо проглядається. Але все-таки в основі цих рішень – знання й осмислений, на відміну від попереднього випадку, досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий глузд, із поправкою на сьогоднішній день вибирається той варіант, який забезпечив найбільший успіх в аналогічній ситуації за старих часів.

Оскільки рішення приймають люди, то характер цих рішень багато в чому несе залежить від особистості менеджера, причетного до його прийняття. У зв'язку з цим прийнято розрізняти:

Врівноважені рішення, які приймають менеджери, уважні й критичні до своїх дій, висунутих гіпотез та їх перевірки. Звичайно, перш ніж приступити до ухвалення рішення, ці менеджери мають сформульовану вихідну ідею.

Імпульсивні рішення, автори яких легко генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх як треба перевірити, уточнити, оцінити. Тому рішення виявляються не досить обґрунтованими і надійними, їх приймають «з наскоку» і, крім того, «ривками».

Інертні рішення стають результатом обережного пошуку. У них, навпаки, контрольні й уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких рішеннях важко знайти оригінальність, блиск, а отже, й новаторство.

Ризиковані рішення відрізняються від імпульсивних тим, що їхні автори не цураються ретельного обґрунтування своїх гіпотез і, якщо впевнені у собі, можуть не злякатися будь-яких небезпек. Нарешті, *обережні рішення*, що характерні старанністю оцінки менеджером усіх варіантів, дуже критичним підходом до справи. Вони ще меншою мірою, ніж інертні, відрізняються новизною й оригінальністю.

Багато які з перерахованих проблем не виникають, якщо рішення приймають у результаті *раціонального підходу*, в основі якого – вже не колишній досвід, а об'єктивний аналіз навколишньої дійсності.

Процес вироблення й ухвалення раціонального рішення починається з виявлення і формулювання проблем, що даного моменту стоять перед фірмою. Це може бути підвищення прибутковості роботи, освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту і т. п.

Коли реалізовано неправильне рішення, спочатку потрібно одержати дані, виконати аналіз, що пояснює причини помилок, а потім встановити, які корективи потрібно внести.

Усі управлінські рішення мають на меті сприяти досягненню організаційних цілей і знайти найкращий вихід із конкретної ситуації. Рішення вважають організаційним, коли його приймає керівник або особа, яка відповідальна за його розробку й ухвалення, з метою виконання посадових обов'язків.

Яке ж рішення ефективніше в конкретній ситуації – групове чи індивідуальне? Кожне з них має певні переваги та недоліки, тому однозначної думки нема.

Прийнято вважати, що *групове ухвалення рішень* виправдовує себе у ситуаціях, котрі виникають при розв'язанні складних, істотних проблем, так званих ситуаціях із багатьма невідомими. При вирішенні простих, несуттєвих, шаблонних проблем процедурного характеру застосовують, як правило, *індивідуальні рішення*.

Методика групового ухвалення рішень.

Є три відомих методи групового ухвалення рішень, що обмежують проблеми групового мислення:

1. Колективне обговорення проблем за умов вільного висунування проєктів рішення.

Основна умова – висувати ідеї може будь-хто з учасників.

2. Номінальний груповий спосіб засновано на наступних принципах: 1) з'ясовують суть проблеми, і кожен член групи письмово висловлює свої ідеї з цього приводу; 2) кожен із учасників обговорення пропонує лише одну ідею, і дискусію не розпочинають доти, поки всі присутні не сформулюють власну думку стосовно даного питання; 3) групове обговорення покликане підсумувати ідеї; 4) кожен член групи ознайомлюється з усіма висунутими ідеями і на основі більшості голосів ухвалюють остаточне рішення у вигляді ідеї, що визнана найдосконалішою. Даний метод зводить до мінімуму проблеми міжособистісного спілкування, залежності, що зумовлена службовим становищем, розподілом повноважень, стосунками в колективі. Такий метод сприяє швидшому досягненню згоди без зайвих зволікань, зумовлених обговоренням.

3. Метод «дельфі» (дельфійський спосіб).

Цей метод застосовують у випадку, коли члени групи фізично не можуть бути присутніми в одному місці. Він значно триваліший за попередні і має такі стадії:

- кожен із учасників пропонує можливе вирішення проблеми анонімно, незалежно від інших, у формі відповіді на поставлені запитання;

- результати опитування зводять у таблицю, зміст якої доводять до опитованих;
- учасники обговорення висловлюють згоду з обраним рішенням, а у випадку розмаїття думок пропонують нові ідеї чи шукають шляхи до компромісу; ці стадії повторюються до того часу, поки анонімна група не прийде до загального рішення.

Дельфійський метод надто громіздкий та повільний для використання у більшості ситуацій.

Рішення приймають також на основі моделювання та програмування майбутнього розвитку ситуації.

Отже, процес ухвалення рішень завжди ґрунтований на інформаційних ресурсах, і чим більший обсяг інформації тим точніші й обґрунтованіші рішення менеджерів.

2.5. Неформальні аспекти в управлінських ситуаціях

При розробці управлінських рішень найточніший результат можна одержати застосуванням математичних методів на основі формалізації завдання, хоча цей шлях і складний.

По-перше, дуже непросто точно побудувати модель досліджуваного об'єкта за обраним критерієм.

По-друге, навіть точне математичне вирішення завдання, може, як правило, не враховувати можливі наслідки найоптимальніших соціальних, екологічних, ергономічних та інших рішень. Тому керівникові дуже часто доводиться інтуїтивно передбачати розвиток подій, що можуть настати в результаті реалізації прийнятого рішення.

По-третє, суть управлінської діяльності, базою якої – прийняття рішень, є неформальною, творчою.

Викладені судження, а також ряд інших особливостей діяльності керівника вказують на необхідність акцентування уваги розроблювачів рішення саме на неформальних аспектах згаданого процесу. З цією метою доцільно навести перелік питань, що певною мірою можуть сприяти правильній і свідомій спрямованості думок на даному етапі роботи.

1. Що виграє фірма (менеджер) при деякому прийнятому рішенні, його варіанті (гроші, час, стійкість, упевненість і т. д.)?

2. Чи є взагалі потреба в тому або іншому рішенні?
3. Чи буде яесь рішення кращим від іншого?
4. Чи досить у менеджера інформації, щоби прийняти оптимальне рішення?
5. Що втрапить менеджер при такому рішенні (гроші, час, престиж)?
6. Які нові завдання постануть перед менеджером?
7. Які нові обов'язки виникнуть у менеджера?
8. Яка нова ситуація може виникнути?
9. Які позитивні та негативні побічні дії цього рішення можуть виникнути найближчим часом і у віддаленій перспективі?
10. Чи буде корисним (або шкідливим) для інших дане рішення?
11. Чи потребує ефективне виконання завдання згоди підлеглих із рішенням менеджера?
12. Чи погодяться підлеглі з рішенням, яке прийняв менеджер?
13. Чи виникнуть у результаті даного рішення нові проблеми?
14. Чи не призводить прийняте рішення до конфлікту між підлеглими, постачальниками, власниками й іншими учасниками бізнесу?
15. Чи будуть потрібними нові рішення вслід за прийнятим вибором?
16. Які можуть бути результати ухвалення рішення? Його реалізації?

При можливості відповіді варто сформулювати кількісно. Треба брати до уваги (враховувати кількісно) наслідки аварій, зривів планів, ризиків, що пов'язані з даним рішенням. Бажано, наприклад, хоча б орієнтовно враховувати і несприятливі ринкові, правові, технологічні, техногенні, сезонні та інші умови, ймовірність виникнення яких та їх наслідки можуть виявитися дуже відчутними для компанії.

З'ясувати наслідки рішення означає, по суті, зробити деякий прогноз майбутньої ситуації. Іноді вдається математичними методами оцінити тенденцію розвитку, кількісно описати деякий процес у майбутньому. Наприклад, обсяг збуту нових виробів часто описують кривою екстраполяції, хоча вона не завжди буває коректним.

Результати рішень тісно пов'язані з тими критеріями, за якими оцінюють варіанти цих рішень. Підкреслимо, що визначеного критерію «на всі випадки життя» для вибору оцінки управлінського рішення нема. Вибір критеріїв – процес творчий і неформалізований. Вибір критеріїв оцінювання – дуже важливий етап роботи, тому його бажано

но здійснювати, об'єднавши зусилля хоча б кількох компетентних фахівців.

Перерахуємо деякі істотні групи критеріїв, що мають потрапити у поле зору:

- технологічні критерії (ремонтпридатність, надійність, міцність, якість, безвідходність, можливість автоматизації і т. д.);
- техніко-економічні (потужність, продуктивність, витрати часу, термін окупності, інвестиції, енергоємність, експлуатаційні витрати, дієвість реклами і т. д.);
- ергономічні критерії (безпека, зручність в експлуатації, вплив на стомлюваність і т. д.);
- соціологічні (життєвий рівень, можливість підвищення кваліфікації, державна допомога, соціальні умови праці і т. д.);
- психологічні (навички керівництва, персональні особливості, поведінка в колективі й інші);
- естетичні критерії (привабливість, впізнаваність, доцільність та інші);
- соціальні критерії (юридичні норми, людський фактор, політичні наслідки й інші);
- екологічні (природоохоронні норми, екологічні стандарти, екологічний моніторинг і результати).

У випадку прийняття рішень, пов'язаних із науковою діяльністю і прикладними дослідженнями, додають такі критерії, як:

- принципова важливість очікуваних наукових результатів;
- прикладна важливість проведених досліджень;
- можливість швидкої передачі очікуваних результатів у практичне використання;
- порівняння зі світовим рівнем робіт у даній галузі та деякі інші критерії залежно від конкретного завдання.

Якщо ж триває якась виробнича робота, то дбати необхідно насамперед про наступних чотири фактори:

- собівартість роботи;
- якість роботи;
- час виконання роботи;
- фронт роботи в наступний момент, тобто треба піклуватися про те, щоби не виникали «вузькі місця» і простої виконавців.

При колективному пошуку критеріїв, як і при колективному прийнятті рішень, важливо, щоби «порадники» (системні аналітики) го-

ворили насамперед не про те, який критерій вибрати (яке рішення прийняти), а про те, які взагалі критерії (рішення) придатні й корисні в даному випадку. Треба скласти якнайповніший список можливостей, і тільки потім вибирати критерії та рішення.

Draft Only

Тема 3.

Формування інформації про нові об'єкти для системи менеджменту

1. Інформаційна підсистема маркетингової діяльності.
2. Облік і аналіз витрат на природоохоронну діяльність підприємств сфери послуг.
3. Облік і аналіз витрат на науково-дослідні розробки та інноваційну діяльність.
4. Облік і аналіз логістичних витрат.
5. Облік і аналіз трансакційних витрат.

3.1. Інформаційна підсистема маркетингової діяльності

При централізованому управлінні економікою працівникам сфер торгівлі й харчування, готельного господарства, транспортних перевезень, інших напрямків діяльності маркетинг був практично непотрібний. Усе виробляли, переміщали, реалізовували планово (планування здійснювали на рік або на два наперед). Такий метод господарювання не забезпечував високої якості товарів, вони не могли конкурувати із закордонними аналогами.

У ринковій економіці вибір товарів і послуг, що бажає придбати споживач або покупець, як правило, більший, ніж отримані всі доходи, якими споживачі володіють.

Маркетинг – це більше, ніж «продавати» або «збувати товари та послуги». Це передумова і основа для прийняття правильних рішень у підприємницькій діяльності.

Маркетинг означає «шлях підприємця до ринку». Якщо підприємець під час дефіциту товарів переконаний, що ефективно виробле-

ний товар може бути реалізований, за умови використання заходів маркетингу, то така переконаність справді стане реальною.

Маркетинг у сфері послуг – це метод не тільки задоволення потреб, а й, насамперед, виявлення можливостей збуту, в т. ч. вивчення різних потреб людей, аж до їх окремого задоволення.

Власники магазинів, кав'ярень, готелів, ресторанів, перукарень та інших закладів конкурують за приваблення споживача не тільки між собою. Вони мають враховувати і пропозицію на ринку та можливе задоволення попиту.

У практичній діяльності підприємець реалізує цю позицію так: він пропонує і реалізує своїм працівникам товари і послуги, що користуються попитом:

- у відповідний час;
- у відповідному місці;
- за доступними цінами;
- відповідним категоріям покупців;
- діє на основі реклами і відкритості перед суспільством;
- має намір отримувати помірні прибутки.

Таким чином, діяльність будь-якого підприємства починається з маркетингового аналізу, основними завданнями якого є:

- вивчення платоспроможності попиту на продукцію, ринків її збуту й обґрунтування плану виробництва та реалізації продукції відповідного обсягу й асортименту;
- аналіз факторів, що формують еластичність попиту на продукцію й оцінювання ступеня ризику продукції, котру поки що не купили;
- оцінювання конкурентоспроможності продукції і вишукування резервів для підвищення її рівня;
- розробка стратегії, тактики, методів і засобів формування попиту та стимулювання збуту продукції;
- оцінювання стабільності й ефективності виробництва і збуту продукції.

За допомогою маркетингу проводять постійний пошук нових ринків, нових споживачів, нових видів продукції, нових сфер застосування традиційної продукції, здатних забезпечити підприємству найбільший прибуток. Маркетинг служить інструментом регулювання виробництва і збуту, орієнтовуючи виробничу діяльність підприємств сфери послуг, їх структурну політику на ринковий попит.

Маркетинг дає змогу регулювати виробництво і збут продукції на довготерміновій перспективі, адаптуватися до змін на ринку, коригувати свої дії відповідно до впливу динаміки середовища, уточняти асортимент на основі досліджень життєвого циклу товарів, сприяти освоєнню нових видів продукції та послуг.

Управління маркетингом в загальному вигляді відображено на рис. 3.1.1.

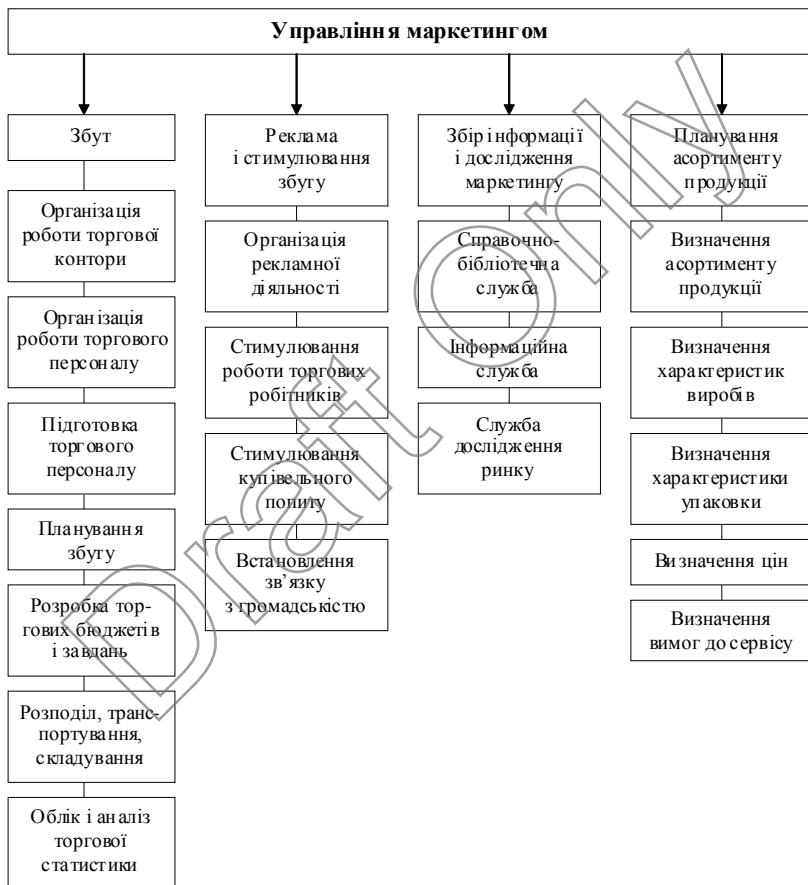


Рис. 3.1.1. Організаційна структура відділу маркетингу.

Як видно з рис. 3.1.1, маркетингові дослідження мають два напрямки: збут продукції і дослідження ринку. Якщо основне завдання збуту полягає у розробці форм та методів доставки продукції до споживача, то завдання досліджень ринку передбачає розробку методів впливу на споживача з метою розширення обсягу збуту.

На практиці ці дві основні функції маркетингу не розрізняють, що й обумовлює проблеми зі збутом. Якщо збут – це методи і способи доставки товару до споживача, то маркетинг – стимулювання попиту.

Для обліковців особливе значення має той розділ положення про службу маркетингу, в якому йдеться про документацію та інформаційні зв'язки відділу маркетингу. Щоби визначити форму і зміст документів із маркетингової діяльності, потрібно знати структуру показників, які відображають у планах, програмах, аналітичних оглядах та інших матеріалах, котрі стосуються маркетингової діяльності.

У системі обліку формують фактичні показники маркетингової діяльності в такому розрізі, котрий передбачено планом. При цьому облік розуміють як універсальний механізм, що генерує інформацію про будь-які об'єкти, речі, явища і процеси.

Важливо отримати інформацію про збут і маркетингові дослідження, а не ту, котру традиційно пропонує фінансовий облік, групуючи дані про деякі витрати на рахунку 93 «Витрати на збут», зокрема:

- вартість пакувальних матеріалів для заготовленої продукції на складах готової продукції;
- вартість ремонту тари;
- оплата праці продавців, комісійні торговим агентам; оплата управлінському апаратові служби збуту;
- витрати на рекламу та дослідження ринку;
- комплекс витрат, пов'язаних із передпродажною підготовкою товарів;
- оплата відряджень працівників збутової діяльності;
- вартість утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів збутової діяльності;
- витрати на транспортування, транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції;
- витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування;
- інші витрати збутової діяльності.

Як видно з наведених даних, маркетингові витрати представлені лише однією статтею – «реклама і дослідження ринку», тому фінансовий облік не дає розгорнутої інформації для служби маркетингу.

Для цієї служби потрібна інформація про зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство.

При плануванні, аналізі й обліку особливу увагу треба звернути на складання кошторису з маркетингу та комерційної діяльності. Рахунок 93 «Витрати на збут» доцільно перейменувати на «Витрати на маркетинг і комерційну діяльність» із виділенням на ньому двох субрахунків – витрати на маркетинг і комерційні витрати.

На субрахунку «Комерційні витрати» необхідно фіксувати ті витрати, які пов'язані зі збутом продукції. Для аналізу витрат і пошуку резервів їх зниження доцільно розробити номенклатуру витрат. Орієнтовно вона може бути такою:

1. Комерційні витрати.

- 1.1. Заробітна плата адміністративного персоналу відділу збуту.
- 1.2. Відрахування на соцстрах.
- 1.3. Утримання приміщень, споруд, інвентарю.
- 1.4. Поштові, канцелярські, телефонні, телеграфні витрати.
- 1.5. Витрати на ремонт приміщень, споруд, інвентарю.
- 1.6. Витрати на утримання складів, майданчиків, платформ.
- 1.7. Витрати на вантажно-розвантажувальні роботи.
- 1.8. Витрати на тару й упакування.
- 1.9. Транспортні витрати з відвантаження продукції.
- 1.10. Інші витрати.

На другому субрахунку – «Витрати на маркетинг» – збирають витрати за такою номенклатурою статей:

2. Витрати на маркетинг

- 2.1. Заробітна плата апарату відділу маркетингу.
- 2.2. Відрахування на соціальне страхування.
- 2.3. Поштові, канцелярські, телефонні витрати.
- 2.4. Утримання приміщень, споруд, інвентарю.
- 2.5. Ремонт приміщень, споруд, інвентарю.
- 2.6. Витрати на рекламу.
- 2.7. Витрати, пов'язані з вивченням ринку та попиту.
- 2.8. Послуги сторонніх організацій.
- 2.9. Витрати на науково-дослідні роботи.
- 2.10. Інші витрати.

Витрати на цих субрахунках відображають у спеціальній відомості за наведеною номенклатурою статей, окремо за кожним із них. «Комерційні витрати» щомісячно збирають, а потім розподіляють між відвантаженою та реалізованою продукцією і залишком продукції на

складі пропорційно до обраної бази (за вагою, обсягом, виробничою собівартістю тощо).

Витрати на маркетинг необхідно розподіляти між окремими видами продукції пропорційно їх виробничій собівартості. У випадку, коли підприємство розробляє нові види продукції, частину витрат потрібно відносити на витрати майбутніх періодів за спеціальним розрахунком, враховуючи кількість часу, затраченого на розробку нових видів продукції у загальному бюджеті часу на маркетингові дослідження.

Важлива роль маркетингу полягає в дослідженні життєвого циклу товару і розробці нових видів продукції та послуг. В умовах конкуренції розробка нових товарів і послуг має бути організована як безперервний процес, тому відділ маркетингу повинен акцентувати увагу на цьому аспекті діяльності підприємства.

Кожний підприємець має постійно дбати про отримання цільової інформації.

Інформація може бути отримана різними способами, напрямками, засобами і за різними темами. Таким чином, розуміння визначень аналізу ринку і спостереження за ринком можна сформулювати наступним чином:

Аналіз ринку – разове, одиничне, необхідне в даний час дослідження певної частки ринку.

Спостереження за ринком – постійна фіксація всіх змін, що відбуваються на ринку в процесі його розвитку, зокрема у товарах, цінах, колі покупців та їх інтересів, конкурентів, податків, інвестицій тощо, що безпосередньо впливає на виробничо-комерційну та збутову діяльність підприємства.

У практиці маркетологів є багато напрямків отримання джерел інформації і методів дослідження ринку. Основні з них:

- початкове дослідження, наприклад, опитування певної групи покупців, клієнтів;
- цільове дослідження, наприклад, оцінка джерел інформації, статистичних даних для власних напрямків вироблення стратегії діяльності.

Для підприємців сфери послуг інформацію оцінюють, як правило, проводиться за другорядними джерелами, оскільки глибоке, науково обґрунтоване дослідження потребує великих витрат коштів. Для підприємців, які вперше виходять на ринок послуг, доцільно провести демоскопічне та екоскопічне дослідження ринку.

Демоскопічне дослідження ринку – збір від споживачів, клієнтів інформації, необхідної підприємцю для вироблення власної стратегії діяльності. Такі опитування дають відомості про якість обслуговування, а також допомагають виявити недоліки у роботі обслуговуючого персоналу.

Екоскопічне дослідження ринку для сфери послуг проводять із метою виявлення його сучасного стану, конкуренції в даному напрямку. До цього необхідно знати наступні дані:

Загальноекономічні:

- народногосподарський розвиток у загальному;
- динаміку зростання (спаду) населення;
- зміни виробництва і технологій;
- тенденції у мотивації покупки та її використання покупцями.

Регіонально економічні:

- структуру населення;
- місцеві підприємства, галузі й кількість зайнятих у виробництві;
- купівельну спроможність;
- унікальність місцевості (туристичні центри, відпочинок, лікування).

Специфічні галузі:

- вікову структуру населення, структуру доходів населення;
- діловий (приватний) туризм;
- транспортні магістралі;
- місцеві та інші конкуренти.

Екоскопічне дослідження доцільно здійснювати за допомогою анкетування клієнтів.

Діяльність у сфері послуг необхідно будувати на плануванні й контролі маркетингу. Це сприятиме розробці чітких напрямків діяльності, прогнозуванню непередбачених ситуацій та можливих швидких власних змін відповідно до зовнішнього середовища.

3.2. Облік і аналіз витрат на природоохоронну діяльність підприємств сфери послуг

Природоохоронною є будь-яка діяльність, спрямована на збереження якості навколишнього середовища на рівні, що забезпечує стійкість біосфери. До неї належать як великомасштабна, здійснювана на загальнодержавному рівні, діяльність щодо збереження еталонних взірців незайманої природи та збереження різноманітності її видів на землі, з організації наукових досліджень, підготовки фахівців-екологів та виховання екологічного світогляду населення, так і діяльність окремих підприємств із очищення від шкідливих речовин стічних вод і газів, що викидають в атмосферу, зниження норм використання природних ресурсів. Таку діяльність здійснюють переважно інженерними методами.

Є два напрямки природоохоронної діяльності підприємств.

Перший – очищення шкідливих викидів. Однак цей шлях недостатньо ефективний, оскільки за його допомогою не завжди вдається припинити надходження шкідливих речовин в біосферу. До того ж, зниження рівня забруднення навколишнього середовища одним компонентом призводить до посилення впливу іншого. Наприклад, встановлення вологих фільтрів для газоочищення дає змогу зменшити забруднення повітря, але призводить до збільшення ступеня забруднення води. Забрани з газів та стічних вод речовини отруюють значні площі землі.

Використання очисних споруд, навіть найефективніших, різко знижує рівень забруднення довкілля, однак не розв'язує цієї проблеми повністю, оскільки в процесі функціонування згаданих установок також утворюються відходи, хоча й у меншому обсязі, але з підвищеною концентрацією шкідливих речовин. Поряд із цим робота переважної більшості очисних споруд потребує значних енергетичних затрат, що, в свою чергу, є також небезпечним для навколишнього середовища.

Крім цього, забруднювачі, на знезараження котрих витрачають значні кошти, є речовинами, в які вже вкладено працю і які, за незначним винятком, можна було б використати.

Для досягнення високих еколого-економічних результатів необхідно процес очищення шкідливих викидів поєднати з процесом утилізації вловлених речовин, що зробить можливим об'єднання першого напрямку з **другим – усунення причин забруднення**.

Реалізація цього напрямку потребує розробки маловідходних, а в перспективі й безвідходних технологій виробництва, котрі дали б змогу комплексно використовувати вихідну сировину та утилізувати максимум шкідливих для біосфери речовин.

Основною метою експертних оцінок, що мають назву «інженерно-економічна експертиза», є всебічна оцінка впливу підприємства на природне середовище:

- на стадії затвердження проекту;
- при функціонуванні підприємства та при його розширенні;
- при складанні висновку та при виробленні рішення про затвердження або відхилення проекту;
- на стадії визначення можливості подальшого функціонування підприємства;
- при обмеженні обсягу випуску або при припиненні випуску того чи іншого виду продукції;
- при визначенні необхідності установки або застосуванні нових природоохоронних заходів;
- при модернізації існуючих підприємств.

Інженерно-екологічна експертиза дає змогу виявити найімовірніші екологічні наслідки будівництва, функціонування, розширення підприємства порівняно з бажаним, допустимим станом навколишнього природного середовища.

Інженерно-екологічна експертиза полягає в оцінці довготривалого впливу підприємства на природні ресурси (виробничі, земельні, лісові, мінеральні, енергетичні, водні, біологічні тощо), природні умови, умови розвитку промисловості регіону та умови життя мешканців локальної ділянки місцевості.

За характером відновлюваності природні ресурси поділяють на вичерпні та невичерпні. Вичерпні ресурси також поділяють на невідтворювані (нафта, вугілля та інші корисні копалини) і відтворювані (грунти, флора і фауна).

Невичерпні ресурси (водні, кліматичні, космічні, геотермальні), як вважають, практично безмежні, хоча на їх якість може впливати суспільство.

Залежно від наявності природних ресурсів має здійснювати технічну і технологічну політику, що передбачає облік (кількісний і якісний), а також постійне відстеження змін обсягу наявних ресурсів.

У середині ХХ ст. внаслідок надзвичайно бурхливого розвитку техніки, біосфера Землі значно зменшилася під впливом радіоактивних опадів, отрутохімікатів, відходів промисловості, які загрожують здоров'ю людей, економіці та функціонуванню біосфери, через що й виникла проблема охорони довкілля.

Сутність охорони природи полягає в тому, що на різних рівнях управління економікою (у т. ч. окремими підприємствами) розробляють заходи щодо раціонального використання, охорони й відновлення природних ресурсів, заходи на захист навколишнього середовища від забруднення та порушення рівноваги, створення оптимальних умов існування людського суспільства.

Природоохоронні витрати пов'язані з різними компонентами географічної оболонки Землі – атмосферою, гідросферою, біосферою і літосферою, тому при плануванні й обліку заходів на оздоровлення довкілля доцільно групувати їх за названими напрямками. У межах кожного з напрямків витрати потрібно конкретизувати в розрізі кожного із заходів (наприклад, утилізація твердих відходів на спеціальному полігоні, спорудження тепловоюловлювальної установки, експлуатація стічних вод, спорудження цеху переробки відходів).

Витрати поділяють на одноразові, пов'язані з новим будівництвом, розширенням, реконструкцією діючих об'єктів та придбанням технічних засобів для охорони природи, і поточні – на експлуатацію діючих об'єктів.

Для обліку одноразових витрат призначений рахунок 15 «Капітальні інвестиції», на якому збирають витрати в розрізі окремих напрямків природоохоронної діяльності та конкретних об'єктів.

Витрати експлуатаційної діяльності (поточні) відносять на собівартість продукції, при цьому їх спочатку обліковують на окремому субрахунку «Витрати на природоохоронну діяльність» за окремими об'єктами і статтями калькуляції, а потім вводять у собівартість окремих видів продукції.

Капітальні інвестиції на природоохоронну діяльність здійснюють на основі проектно-кошторисної документації (споруди з очистки виробничих стоків; фільтри, вентилятори з очистки повітря; контрольно-вимірвальна апаратура з контролю за концентрацією шкідливих речовин» та ін.).

Облік здійснюють на рахунку 15 «Капітальні інвестиції» субрахунок 151 «Капітальне будівництво» з виділенням на ньому субрахунку другого порядку 1512 «Капітальне будівництво споруд природоохоронного призначення».

На витрати, пов'язані з будівництвом, складають проводки:

Д-1512 «Капітальне будівництво споруд природоохоронного призначення».

К-13 «Знос (амортизація) необоротних активів» (амортизація основних засобів, використовуваних у капітальному будівництві);

К-20 «Виробничі запаси» (списання запасів на будівництво об'єкта);

К-22 «Малоцінні та швидкозношувані предмети» (списання МШП);

К-23 «Виробництво» (послуги основного чи допоміжного виробництва при будівництві об'єкта);

К-31 «Рахунки в банках» (перераховано кошти підрядникові для фінансування будівництва);

К-37 «Розрахунки з різними дебіторами» (отримано попередньо оплачене устаткування);

К-63 «Розрахунки з постачальниками і підрядниками» (оплата послуг постачальників);

К-65 «Розрахунки за страхуванням» (нарахування з страхування);

К-66 «Розрахунки з оплати праці» (нарахування заробітної плати).

Можна кредитувати також інші рахунки (50 «Довготермінові позики», 60 «Короткотермінові позики», 64 «Розрахунки за податками й платежами», 68 «Розрахунки за іншими операціями»). На рахунку 15 витрати нарощують поступово протягом терміну будівництва, після чого складають акт приймання-передачі об'єкта основних засобів, що є основою для проводки:

Д-10 «Основні засоби» (на відповідний субрахунок основних засобів із виділенням субрахунків другого порядку «Основні засоби природоохоронного призначення»);

К-1512 «Капітальне будівництво» субрахунок – «природоохоронного призначення».

Синтетичний і аналітичний облік капітального будівництва здійснюють у загальному порядку. Особливістю є те, що в аналітичному обліку потрібно виділяти в окремий розділ із зазначенням у ньому групи об'єктів, що будують, і групи основних засобів природоохо-

ронного призначення. В обліку з'являється новий об'єкт для спостереження за ним та отримання інформації стосовно стану й руху його вартості на рахунках і субрахунках.

До капітальних інвестицій відносять також витрати на науково-дослідні роботи і конструкторські розробки у галузі охорони природи, дослідження екологічного стану території, визначення рівня забруднення території та подібні роботи.

Поточні витрати на природоохоронні заходи пов'язані з рекультивацією земель, сплатою рентних платежів за видобуток корисних копалин, забором води підприємствами для технологічних потреб у межах ліміту, ремонтними роботами, витратами на експлуатацію об'єктів.

Витрати на утримання й експлуатацію об'єктів складаються з витрачання матеріальних, трудових, енергетичних, фінансових ресурсів, що споживають на очисних спорудах, пило-, золо- і шлаковловлювачах, фільтрах, на роботах із використанням незаражуючих установок, захоронення відходів. Також сюди відносять витрати, пов'язані з оплатою послуг різних сторонніх організацій за приймання, зберігання та знищення відходів, очищення стічних вод тощо.

Виділення природоохоронних витрат у підсистемах фінансового й управлінського обліку дає змогу отримувати інформацію про динаміку таких витрат на підприємстві, у галузі, в економіці країни загалом. За допомогою згаданої інформації можна здійснювати державну політику щодо раціонального використання природних ресурсів та попередження згубного впливу діяльності підприємств-забруднювачів на екологічний стан довкілля.

Поточні витрати на природоохоронну діяльність доцільно відображати на рахунку 94 «Інші витрати операційної діяльності». Відповідно до Плану рахунків, витрати іншої операційної діяльності обліковують на субрахунку 949 «Інші витрати операційної діяльності». Зокрема, на ньому відображають витрати житлово-комунальних і обслуговуючих господарств, дитячих дошкільних закладів, будинків відпочинку, санаторіїв та інших закладів оздоровчого і культурного призначення. Отже, за змістом витрат природоохоронна діяльність належить до операційної діяльності підприємства, для обліку якої виділяють окремий субрахунок другого порядку – 9491 «Інші витрати операційної діяльності», субрахунок 1 «Витрати на природоохоронні заходи».

Для синтетичного обліку відкривають відомість, в якій узагальнюють дані за видами природоохоронних заходів.

Власне природоохоронна діяльність не дає прибутку підприємствам, за винятком утилізації відходів, отриманих у результаті процесу очищення стічних вод і газів, що викидають в атмосферу.

Речовини-відходи є цінною сировиною (сірка, пил кольорових металів) і можуть бути використані при виробництві продукції, сприяючи отриманню додаткового прибутку. Однак обладнання для збору цих речовин та підготовка їх до подальшого використання часто потребують таких видатків на придбання, монтаж та експлуатацію, на котрі використовують увесь прибуток від продажу виготовленої продукції.

Іншою причиною незацікавленості підприємств у природоохоронній діяльності буває розбіжність часу забруднення або заподіяння шкоди навколишньому середовищу в іншій формі з моменту відшкодування збитків.

Наприклад, надмірний вилов риби або надмірна вирубка деревини найсильніше позначаються на економіці галузі у майбутньому, а в поточному році навіть можуть дати прибуток. Забруднення повітря, води та продуктів харчування, радіація можуть відбитися на нашому здоров'ї через кілька років або десятиріч.

Ще однією важливою причиною того, що підприємства не дуже зацікавлені реалізовувати заходи з охорони довкілля, є неузгодженість між підприємствами-отруювачами та підприємствами-реципієнтами, котрі зазнають найбільших збитків від забруднення навколишнього середовища.

Основними забруднювачами є хімічна, нафтохімічна, металургійна, целюлозно-паперова галузі, енергетичний комплекс.

Разом із тим, найбільших збитків зазнають охорона здоров'я, комунальне, сільське, лісове та рибне господарства, оскільки зростають видатки на лікування хворих, ремонт будівель, висаджування дерев замість загиблих, знижується врожайність і якість продуктів рослинництва, продуктивність тваринництва.

Лімітування природокористування – дієвий елемент механізму охорони навколишнього природного середовища. Є підприємства, котрі, з екологічної точки зору, краще було б закрити або перепрофілювати, тобто перевести на випуск іншої продукції, що завдавало б менше шкоди довкіллю.

Один із важливих методів економічного управління – фінансування, тобто надання грошових коштів на чітко визначені природоохоронні заходи. Джерелами фінансування можуть бути бюджетні кошти, власні кошти підприємств (собівартість продукції, прибуток), банківські кредити та різні екологічні фонди. Крім цього, підприємства можуть робити внески у фонди екологічного страхування.

Важливим економічним методом управління є правильне застосування матеріального стимулювання – забезпечення зацікавленості, вигідності для підприємства та його працівників у природоохоронній діяльності.

Підприємства активно працювати в галузі природоохоронної діяльності, коли буде розроблено та широко впроваджено такий механізм стимулювання, за якого дотримуються наступної нерівності:

$$Z = (P + \Pi + K + Ц),$$

де Z – видатки підприємства на природоохоронну діяльність,

P – прибуток від утилізації відходів;

Π – пільги оподаткування;

K – кредитні пільги;

$Ц$ – надбавка до ціни;

Наведені елементи формули повинні збільшувати прибуток, котрий залишається у розпорядженні підприємства за умови ефективної природоохоронної діяльності.

Таким чином, у зв'язку з актуальністю проблеми природоохоронної діяльності, з поліпшенням екологічного виховання та освіти підростаючого покоління важливим завданням держави повинно бути створення таких умов діяльності підприємств, за яких вони були б змушені займатися природоохоронною діяльністю або стали б матеріально зацікавленими в реалізації заходів у цій галузі.

3.3. Облік і аналіз витрат на науково-дослідні розробки та інноваційну діяльність

Під **інноваціями** розуміють прибуткове використання нововведень у вигляді технологій, видів продукції, процесів. **Інноваційна діяльність** спрямована на практичне використання наукового, науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу для одержання нової, радикально поліпшеної продукції, технології її виробництва з метою підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства. Основними цілями інновацій є мінімізація собівартості продукції та підвищення її конкурентних переваг.

Для отримання інформації, пов'язаної з науковими розробками на підприємствах, потрібна відповідна модель обліку. Ця модель залежить від управлінської системи, в якій обов'язково враховують вплив зовнішнього середовища (тенденції в науці та техніці у світі, країні, галузі, вивчення ринку техніки і технологій, наявність фінансових ресурсів) та освітній рівень команди менеджерів. Управлінська система дає замовлення на інформаційні ресурси, в т. ч. бухгалтерії щодо групування витрат у розрізі напрямків інноваційної політики.

Розробка інновацій – один із основних напрямків стратегічного аналізу, що здійснюють на рівні вищого керівництва. Основні його завдання:

- визначення техніко-економічних характеристик інновації, оцінка її якості, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції;
- визначення суми інвестицій на розробку і впровадження інновації;
- визначення можливостей для розробки інновації: фінансових, кадрових, матеріально-технічних;
- визначення терміну окупності інновації;
- оцінювання ефективності інновації.

Окремим блоком цієї моделі виділено методи визначення економічної ефективності реалізованих проектів. Для оцінювання ефективності інновацій на рівні підприємства застосовують широкую систему показників, що можна об'єднати у три групи.

До першої групи належать показники, що характеризують виробничий ефект від застосування інновації: приріст доданої вартості за рахунок інновації; приріст доходу за рахунок застосування інновації; економія від зниження собівартості продукції; зменшення витрат праці на виробництво продукції.

До другої групи належать показники, що характеризують фінансову ефективність нововведень: приріст прибутку до виплати відсотків і податків; приріст чистого прибутку після виплати відсотків та податків; приріст загальної норми прибутковості продукції; приріст чистої норми прибутковості продукції.

До третьої групи належать показники інвестиційної ефективності інновацій. Тут використовують наступні показники: чистий наведений ефект, індекс рентабельності; дисконтований термін окупності.

Витрати групують також за джерелами фінансування інновацій.

Групування за напрямками інновацій дає змогу зіставляти кошторисні витрати з фактичними, виявляти відхилення та розраховувати економічну ефективність. За кожним із напрямків витрати групують за статтями залежно від конкретних умов роботи:

- розробка робочих креслень;
- виготовлення дослідного взірця;
- дослідження зразків у роботі;
- підготовка виробництва;
- розробка нової технології;
- освоєння у виробництві;
- інші витрати.

Робота з наукової та інноваційної діяльності підприємства починається з розробки «Плану наукового, технічного, інноваційного та соціального розвитку», в якому наводять розділи стратегічного плану (на 3–5 років) та річного плану з розбивкою за кварталами й місяцями зі зазначенням напрямів інновацій по конкретних проектах, а в середині них – за статтями витрат (складання кошторисів), визначення термінів виконання та обсягу фінансування (загальний обсяг та обсяг на плановий період).

Планування доцільно починати з пропозицій окремих цехів, відділів та служб підприємства і науково-дослідних установ із наступним коригуванням його на вищому рівні управління, враховуючи наявні джерела та суми фінансування.

План використовують для контролю витрачених коштів на кожний проект окремо.

Що стосується методики обліку витрат, то дані можна узагальнити в картках аналітичного обліку за такою формою (табл. 3.3.1).

У картках акумулюють витрати кожного місяця, а також нарастаючим підсумком із початку року до закінчення і впровадження проєкту в експлуатацію.

Таблиця 3.3.1

**Картка обліку витрат
на інноваційну діяльність за _____ 200_ р.**

Код			Напряму, об'єкт	Списуються витрати з кредиту рахунка					Витрати з початку впровадження
напряму	плану	об'єкта		20	66	13	інші	Разом за місяць	
2	5	3	Нові технології Технологія виготовлення деревообробного верстата ДВН-01-30	18956	7493	831	10400	37680	80748
7	20	1	Удосконалення управління Розробка моделі стратегічного управління	846	10720	150	15000	26718	42441

На основі карток складається відомість, в якій показують наступні дані (табл. 3.3.2).

Наведені дані про витрати на наукову й інноваційну діяльність за місяць і з початку впровадження зіставляють із кошторисами, визначають відхилення та причини їх виникнення.

Таблиця 3.3.2

**Відомість витрат на інвестиційну діяльність
за напрямками і витратами за _____ 200__ р.**

№ п/п	Напрямки	Із кредиту рахунків				Разом за місяць	Витрати з початку впровадження	Структура витрат (%)
		20	66	13	інші			
1	Науково-дослідні роботи	7149	20483	1703	18408	47743	104730	13,6
2	Нові технології	18956	7493	831	10400	37080	80748	10,5
3	Нова техніка	–	–	–	128900	128900	250629	32,5
4	Освоєння нових видів продукції	–	–	–	–	–	–	–
5	Модернізація	–	–	–	–	–	–	–
6	Удосконалення умов праці	–	–	–	146000	146000	230000	29,8
7	Удосконалення управління	846	10720	150	15000	26716	42441	5,5
8	Винахідництво і раціоналізація	–	9250	–	14300	23550	62940	8,1
9	Інші роботи	–	–	–	–	–	–	–
	Разом	26351	47946	2684	333008	409989	771488	100

Без обліку витрат на розвиток науки й інновацій підприємство позбавляється можливості знайти вихід із скрутного фінансового стану. Витрати на науку втілюють у певні концепції, форми і методи управління, створення умов для підвищення продуктивності праці, певні зразки техніки нового покоління тощо. Розрахунки ефективності наукових досліджень підтверджують, що 1 гривня витрат дає приріст прибутку 5–7 гривень.

Для зацікавленості підприємств у витрачанні коштів на науку та інноваційну діяльність доцільно звільняти від оподаткування ту частину прибутку, яку використовують на згадані потреби у межах до третини її обсягу.

3.4. Облік і аналіз логістичних витрат

Управління запасами – дуже важлива і відповідальна ділянка роботи. Від оптимальності запасів залежать усі кінцеві результати діяльності підприємства. Ефективне управління запасами дає змогу прискорити оборотність капіталу і підвищити його дохідність, зменшити поточні витрати на їх зберігання, вивільнити з поточного господарського обороту частину капіталу, реінвестуючи його в інші активи.

Важливу роль в управлінні запасами відіграє логістика, яку використовують для оптимізації товарних потоків у просторі й часі. Виникнення логістики як науки пов'язують із управлінням рухом матеріальних ресурсів до підприємства, через нього та з нього.

Логістика означає вибір ефективної загальної стратегії поставок матеріальних ресурсів та конкретизацію її у тактичних рішеннях. Вона координує рух товарів у всьому ланцюжку «постачальник – підприємство – покупець» і гарантує, що необхідні матеріали і продукти буде надано вчасно, у потрібному місці, в кількості, якої потребують, і бажаної якості. **Логістика означає науку про системне планування, управління і контроль матеріальних, енергетичних, інформаційних, пасажирських та інших потоків.** У логістиці важливу роль відводять інформаційним ресурсам. Ефективність роботи служби постачання неможливо визначити системно, якщо не буде належним чином організовано фінансовий, управлінський облік і контролінг.

Логістика потребує синтетичного підходу до проблем забезпечення функціонування підприємства. Якщо процес виробництва налагоджений добре, то це ще не свідчить про те, що у підприємства нема проблем, оскільки зміни у зовнішньому середовищі зразу проявляють себе у постачанні чи збуті, а в результаті – у процесі виробництва. Підприємство є живим організмом, воно нормально функціонує тоді, коли всі його частини працюють у злагодженому режимі, тому треба одночасно дбати про стан усіх складових цього організму – наявність постачальників, безперебійне постачання матеріалів, доставку матеріалів у робочу зону, організацію та координацію виробничих процесів, операцій, дій персоналу, ритмічність випуску продукції, безперебійний збут та отримання коштів.

Логістика пов'язує господарські процеси в єдине ціле, але має свою мету – високоякісно виконувати власні функції за мінімальних витрат на їх обслуговування.

У процесі збуту виділяють логістичні витрати, які подібні до витрат процесу постачання.

Треба відзначити, що спроби вирішити економічні проблеми на основі традиційних систем і методів планування, економічного аналізу, контролю та обліку, які функціонують незалежно один від одного, не дають позитивних результатів. Тільки інтеграція цих наук у єдиній системі управлінського обліку може підняти рівень обґрунтування та оперативність рішень. Для цього треба створити дві автономні підсистеми узагальнення інформації з логістичних операцій у фінансовому та управлінському обліку з відображенням їх специфіки в окремих розділах облікової політики з висвітленням схеми документообігу з питань логістичної інформації, оскільки такі витрати у собівартості продукції підприємств займають 20–30%.

Логістична інформація виникає і циркулює з приводу функціонування об'єктів економічної (виробничо-збутової) діяльності, у виробництві, розподілі та споживанні продукції і послуг.

Проблема обліку логістичних операцій полягає не в розробці якихось універсальних методик збору корисної для управління інформації та її нагромадження, а в раціональному виділенні її з інформаційних потоків. При цьому виникає ситуація, пов'язана з розробкою нових методик і схем руху інформації всередині підприємства. Налагодження збору і формування логістичної інформації має відповідати принципів мінімальних витрат, відповідно до розроблених принципів і завдань. Ефективно побудована логістична система підприємства повинна працювати в автономному режимі як окрема підсистема управлінського обліку.

Доцільно розробити форми не лише звітної документації, а й окремих планових документів, на базі яких можна застосувати економіко-математичне моделювання, аналіз і розробити методику визначення очікуваного ефекту від контролю логістичних витрат.

Нагромадження даних щодо логістичних витрат може бути організовано у відомостях, що відкривають на кожний напрям логістики:

1. Постачання у розрізі таких видів робіт:
 - пошук постачальника й отримання замовлень;
 - управління закупівлями;

- управління запасами на складі;
 - транспортування вантажів;
 - інші види робіт.
2. Управління виробничими технологічними операціями:
- управління запасами на виробництві;
 - внутрішньо заводське транспортування;
 - внутрішньо заводське зберігання матеріалів;
 - інші види робіт.
3. Збутова діяльність:
- планування каналів розподілу;
 - підготовка продукції до збуту;
 - складські витрати;
 - транспортування готової продукції;
 - інші види робіт.

Рівень деталізації видів робіт залежить від масштабів виробництва, потреб менеджменту в інформації про логістичні витрати і здатності облікового персоналу організувати збір та обробку даних.

Відомість витрат може мати будь-яку форму, наприклад, відповідно до табл. 3.4.1.

Логістика допомагає розкрити резерви здешевлення продукції та підняти загальну культуру економічної роботи на підприємстві.

Із систем контролю за рухом запасів також застосовують ABC-аналіз та XYZ-аналіз.

ABC-аналіз є важливим інструментом, що використовують на підприємстві для визначення ключових аспектів і пріоритетів у сфері управлінських завдань, процесів, матеріалів, постачальників, груп продуктів, ринків збуту, категорій клієнтів.

При ABC-аналізі зіставляють показники в натуральному і вартісному виразах. Даний вид аналізу може бути застосований насамперед у матеріально-технічному забезпеченні, виробництві та збуті. В матеріально-технічному забезпеченні розглядають кількість і вартість деталей за постачальниками. У виробництві можуть бути проведені дослідження і зміни постійних витрат. У збуті аналізу підлягають замовлення та реалізована продукція.

У системі контролю за рухом запасів усі види запасів поділяють на три групи з урахуванням їхньої вартості, обсягу і частоти витрачання, негативних наслідків у разі їх нестачі.

Відомість обліку логістичних витрат
за _____ 200__ р.

(грн.)

Показники	Із кредиту рахунків							Ра- зом
	20	22	66	65	13	37	інші	
1. Постачання								
Пошук постачальників	–	–	1580	503	–	3200	2774	8057
Управління закупівлями	–	–	2010	698	–	–	–	2708
Транспортування вантажів	1400	510	4500	2047	376	8610	5929	23372
Разом	1400	510	8090	3248	376	11810	8703	34137
2. Виробництво								
Внутрішньогосподарський транспорт								
У т. ч.								
утримання автокранів	6348	253	9627	3520	1512	1633	2631	25524
утримання тракторів і т. ін.	9311	648	5600	19810	404	–	548	36321
Разом	15659	901	15227	23330	1916	1633	3179	61845
3. Збут								
Витрати на утримання складів	4254	320	12720	4026	501	1927	5624	29372
Транспортування продукції	–	–	–	–	–	–	44035	44035
Разом	4254	320	12720	71026	501	1927	49659	73407

При зазначеному аналізі виходять із того, що затрати часу на виконання робіт не відповідають важливості цих робіт. Результат ABC-аналізу чітко показує, що необхідно розрізняти А-, В- і С-завдання.

А-завдання – найважливіші, але їх виконання потребує приблизно 5% часу. Важливість А-завдань із урахуванням їх внеску в досягнення цілей оцінюють приблизно в 75%. Ці завдання можуть виконати, як правило, тільки підприємець або один із керівників підприємства. Виконання їх не можна делегувати, це дуже важливі, термінові та

комплексні завдання, вони тісно пов'язані з іншими видами завдань. Тому невиконання А-завдань або несвочасне їх виконання викликає значні проблеми. Ранг цих завдань – найвищий. Наприклад, перегори з оптовими покупцями підприємств має здійснювати самостійно. До категорії А належать найдорожчі види запасів із тривалим циклом замовлення, що потребують постійного моніторингу у зв'язку з важливістю фінансових наслідків у разі їх нестачі. Потрібен щоденний контроль за їхнім рухом.

Завдання середньої важливості становлять приблизно 20% за затратами часу і 20% – за важливістю. Ця категорія називається В-завдання. Ці завдання важливі, але їх виконання частіше можна делегувати компетентним співробітникам. В-завдання необхідно вирішувати після того, як виконані А-завдання, і обов'язково визначити терміни їх здійснення. Якщо у самого підприємця немає часу, він повинен зробити спробу делегувати їх для своєчасного виконання, йому нема необхідності особисто підтримувати контакти з усіма цими клієнтами. До категорії В належать товарно-матеріальні цінності, що мають меншу значимість у забезпеченні безперебійного операційного процесу і формуванні кінцевих результатів. Запаси цієї групи контролюють раз на місяць.

С-завдання займають приблизно 75% часу, а їх внесок в отримання доходів підприємства – тільки 5%. Ці завдання дуже термінові, але менш важливі. Завдання даного типу становлять здебільшого щоденні рутинні роботи, що дають незначний внесок у досягнення цілей. Такі завдання, як правило, легко вирішити, тому при можливості їх треба делегувати.

До С-завдань належать насамперед адміністративно-управлінські роботи і частина робіт із кореспонденцією. До категорії С – усі інші товарно-матеріальні цінності з низькою вартістю, що не відіграють значної ролі у формуванні кінцевих фінансових результатів. Контроль за їхнім рухом здійснюють раз на квартал.

Таким чином, А-, В- і С-завдання мають бути чітко розмежовані. Як підприємці, так і керівники підприємств повинні чітко визначити пріоритетність завдань у процесі діяльності.

Порядок виконання АВС – аналізу наступний:

1. Складання списку всіх видів діяльності на відповідний плановий період (місяць).
2. Впорядкування всіх завдань за важливістю, тобто за їх вартісною оцінкою для досягнення поставлених цілей.

3. Оцінка всіх врахованих видів діяльності відповідно до ABC-шкали.
4. Перевірка особистого часового графіку з точки зору відповідності важливості завдань і запланованого на їх виконання часу.
5. Коригування часового графіку відповідно до постановки на А-, В- і С-завдання.

Поряд із співвідношенням кількості й вартості, які досліджують при ABC-аналізі, для оцінки показників обсягів можна застосовувати й інші критерії. Знання про структуру споживання окремих видів матеріалів також важливі. При XYZ-аналізі матеріали розподіляють відповідно до структури споживання. Наприклад, матеріал X-споживання є постійним; матеріал Y-споживання має тенденції до підвищення або зниження або залежить від сезонних коливань; матеріал Z-споживання має нерегулярний характер. Інформація про матеріали, що класифікують за структурою споживання – це кращий інструмент для прийняття рішень щодо закупівель. X-матеріал необхідно закупляти синхронно до процесу виробництва. Придбання зі запасом необхідно планувати для Y-матеріалу. Разові закупівлі підходять для Z-матеріалів. XYZ-аналіз – це додаткова інформація для правильного планування закупівель матеріалів.

Результати ABC- і XYZ-аналізу можна комбінувати. Якщо об'єднати дані про співвідношення кількості та якості ABC-аналізу з даними про співвідношення кількості та структури споживання XYZ-аналізу, то можна отримати цінні інструменти планування, контролю й управління для системи забезпечення матеріальними ресурсами.

3.5. Облік і аналіз транзакційних витрат

Пошук кращих критеріїв вибору функціонування підприємства пов'язують із певним рівнем чи оцінкою його витрат. Є закономірності поведінки витрат залежно від організаційних форм, розмірів і типів підприємств. Витрати дедалі більше залежать від пошуку й обробки інформації про ціни, технології, укладання контрактів, юридичний супровід, засоби комунікації та зв'язки із зовнішнім середовищем, контролем за виконанням тощо.

Такі витрати, як правило, приховані від сторонніх осіб, не завжди звертають на них увагу керівники підприємств, бо їх не виділяють із загальної суми накладних витрат. Проте учасники економічного процесу вимушені зважати на них, оскільки розміри подібних витрат нерідко можуть перевищити економічний ефект від них і заблокувати можливість взаємозв'язків у цілому. **Витрати, необхідні для проведення підприємством робіт із налагодження зв'язків при укладанні контрактів, виробництва і збуту продукції та організації роботи самого підприємства називають трансакційними.**

Отже, в сучасних умовах науковців і практиків мають цікавити витрати, пов'язані насамперед із пошуком постачальників та споживачів (інформаційні, маркетингові, укладання договорів, юридичний супровід угод), а також витрати на створення інформаційної системи підприємства, управлінські витрати (пошта, телефон, електронний зв'язок тощо).

Облік і аналіз трансакційних витрат необхідний для того, щоби визначити ефективність їх в умовах альтернативних рішень: здійснювати такі витрати самому підприємству чи скористатися послугами зовнішніх спеціалізованих фірм.

Для розрахунку ефективності альтернативних варіантів окремих служб потрібно організувати збір фактичних витрат у підсистемі фінансового чи управлінського обліку.

При цьому не обов'язково такий облік повинен бути систематичним, він може бути епізодичним і організованим вибірково за певний період – місяць, квартал. Постійний облік, звичайно, дає більше інформації для аналізу та дослідження поведінки трансакційних витрат, але вибіркового метод – дешевший.

Облік може бути організований у спеціальній відомості за видами трансакційних витрат, статей та кореспондуючих рахунків за формою табл. 3.5.1.

Інформацію про трансакційні витрати можна узагальнювати окремо за їх видами в одній відомості у розрізі статей, які працівник інформаційної служби визначає самостійно. Деталізація трансакційних витрат залежить від масштабу підприємства.

Облік трансакційних витрат
за _____ 200__ р.

Види і статті витрат	З кредиту рахунків							Разом
	20	22	13	66	37	68	інші	
1. Консультації з удосконалення управління								
а) гонорар консультантів				17930			6911	24841
б) матеріальні витрати	4628							4628
в) послуги сторонніх організацій						24729		24729
...
Разом	6487			20410		24729	8314	59940
2. Юридична служба								
а) матеріали	436					637		1073
б) заробітна плата				1600				1600
в) соціальні заходи							608	608
г) утримання приміщень	1240	83	250	590			190	2163
д) відрядження					1528			1528
...
Разом	1186	108	315	2010	1528	1471	798	8396
3. Витрати на службу інформації (бухгалтерів)								
а) матеріали	2814	918						3732
б) заробітна плата				12415				12415
в) соціальні заходи							4659	4659
г) утримання основних засобів	1992	398	744	3400			1718	8252
...
Разом	6331	1819	744	15815	1436	1427	5894	33466

Тема 4.

Складові елементи проведення креативного обліку й аналізу на підприємствах сфери послуг

1. Характеристика складових елементів креативного обліку й аналізу.
2. Особливості ситуаційного аналізу.
3. Сегментація ринку та облік витрат за сегментами.
4. Оцінка сили конкурентної позиції підприємств сфери послуг.
5. Сутність позиційного аналізу.

4.1. Характеристика складових елементів креативного обліку й аналізу

Послуги є результатом різних видів діяльності. Їх можна вважати нематеріальною діяльністю, дією або вигодою, які організація-виробник запропонує споживачеві за гроші або інші цінності.

Послуги можна поділити на чотири умовні категорії:

- чисто матеріальний товар, що не супроводжують послугою (продажем, сервісом, рекламою, упаковкою, назвою тощо);
- матеріальний товар, що супроводжують послугою з метою підвищення його привабливості (автомобіль і технічне обслуговування);
- особлива послуга, що супроводжують другорядним товаром і послугою (фотоапарат, виготовлення фотографій);
- чиста послуга (вчителя під час навчання, лікаря під час огляду хворого, юриста при укладанні контракту та ін.).

Кількість послуг у «чистому виді» є обмеженою – найчастіше послуга певним чином поєднана з матеріальним товаром. Наприклад, підприємство, що виробляє меблі, рекламує їх, продає, проводить

сервісні дії з метою їх реалізації, а також для широкого залучення споживачів.

До групи окремо виділених чистих галузей послуг можна віднести:

- оптову і роздрібну торгівлю;
- транспортування, збут, зберігання;
- банківську і страхову справи;
- нерухомість та її збереження;
- комунікаційні й інформаційні зв'язки;
- комунальне господарство та його комунікації;
- урядові установи та їх організації;
- оборона країни (війська, міліція, прикордонні органи безпеки);
- охорона здоров'я;
- бізнес, професійні й особисті послуги;
- всі види освіти, у т. ч. державна і приватна.

У таблиці 4.1.1 наведено найпоширеніші закордонні та вітчизняні класифікації послуг.

Враховуючи подану класифікацію, можна зазначити, що, по-перше, послуги численні, а по-друге, вони дуже різноманітні.

Наприклад, український класифікатор послуг населенню містить 13 вищих класифікаційних угруповань послуг; тільки одна з них «побутові послуги» – об'єднує близько 800 найменувань. Ці послуги дуже різноманітні: ремонт техніки, житла; пошив, плетіння; скупка; хімчистка; виготовлення меблів, фото; послуги лазень; обрядові послуги тощо. Усього ж у класифікаторі – близько 1500 найменувань, і слід відзначити, що він зі зрозумілих причин не подає ряд нових послуг населенню, таких, як аудиторські, трастові, хеджирування та інші.

Дії, що сьогодні відповідно до статистики належать до класу послуг, різноманітні. Вони спрямовані на різні об'єкти, мають різну цільову аудиторію, чутливість до просування, еластичність попиту за ціною, відрізняються за ступенем відчутності, можливостями транспортування і збереження. Виконання одних послуг більшою мірою залежить від використання технологічних розробок і винаходів, інших – від таланту і майстерності того, хто робить послугу.

Отже, сфера послуг тісно пов'язана зі сферою виробництва, зайнятістю населення, стабільною фінансовою системою, що становить макроекономічну проблему держави.

Таблиця 4.1.1

Класифікація послуг

Класифікація Всесвітньої торговельної асоціації	Міжнародна стандартна промислова класифікація (ISIC)	Класифікація Організації економічного співробітництва і розвитку	Загальноукраїнський класифікатор послуг
			Побутові
Ділові		Посередництво	
Зв'язок	Зв'язок		Зв'язок
Будівництво й інжиніринг			
Розподіл	Склади, торгівля, ресторани, готелі	Постачання, планування постачань	Торгівля, суспільне харчування, ринки, засоби розміщення
Освіта			Освіта
Фінансові		Банки, нерухомість, страхування, створення капіталу	Банки, фінансове посередництво, страхування
Охорона здоров'я і соціальні послуги	Суспільні, індивідуальні, соціальні		Медичні
Туризм і подорожі			Туристичні
Відпочинок, культура, спорт			Культура, фізкультура і спорт
Транспортні	Транспорт	Перевезення	Транспортні
Екологія			
Інші			Інші

Мікроекономічний рівень розвитку сфери послуг проявляється на всіх ділянках ринкової економіки, на основі попиту та пропозиції, і чим більший попит, тим ширші можливості розвитку сфери послуг, у т. ч. таких важливих напрямків діяльності, як роздрібна і гуртова тор-

гівля, рекреаційна індустрія, відпочинок і туризм, сервіс, освіта, театри, спортивні комплекси оздоровлення тощо.

Таким чином, досліджуючи ринок послуг, маркетологи мають переконатися, наскільки він насичений тим чи іншим видом послуг, які ситуації виникають у даний час і можливі перспективи.

Не остання роль в цьому процесі належать і здійсненню креативного обліку й аналізу на підприємствах сфери послуг.

До складових елементів креативного обліку й аналізу на підприємствах сфери послуг можна віднести наступні:

1. Аналіз сильних і слабких стадій підприємства в їх взаємодії зі загрозами і можливостями зовнішнього середовища (SWOT-аналіз).
2. Аналіз стратегічної позиції, що займає підприємство.
3. Аналіз сегментів ринку.
4. Аналіз конкурентного середовища підприємства.
5. Проведення позиційного аналізу.

Аналіз проводять за такою схемою:

Зміст	Напрямок аналізу	Джерела
	SWOT-аналіз	Інформація про зовнішнє середовище, відомості про організаційну структуру підприємства
Виявлення і аналіз стратегічних зон господарювання і стратегічного портфеля дій у цілому	Аналіз стратегічної позиції підприємства	Інформація про зовнішнє середовище, відомості про організаційну структуру підприємства Вивчення організаційної структури підприємства
Вивчення й аналіз сегментів ринку Аналіз купівельного попиту	Аналіз сегментів ринку	Проведення маркетингових досліджень

Зміст	Напрямок аналізу	Джерела
Визначення й аналіз середовища конкуренції Визначення й аналіз певних конкурентів на ринку	Аналіз конкурентного середовища підприємства	Проведення маркетингових досліджень
Визначення й аналіз місця підприємства щодо інших підприємств, торгових марок, їх продукції	Проведення позиційного аналізу	Проведення маркетингових досліджень Аналіз своєї продукції

Особливості оцінки сильних і слабких сторін у діяльності підприємств сфери послуг розкрито в темі 6 «Значення та місце SWOT-аналізу в процесі формування маркетингових стратегій підприємств сфери послуг».

Питанням аналізу стратегічної позиції, що займає підприємство, присвячена тема 7 «Стратегічний облік і аналіз у системі менеджменту».

4.2. Особливості ситуаційного аналізу

Термін «**ситуація**» у перекладі з латинського означає: становище, обстановка, сукупність обставин.

Для того, щоб організація домоглась успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість, ймовірність виникнення тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно до обставин.

Ситуація, у загальному випадку, – це далеко не завжди негативне явище в житті організації. Вона лише характеризує сформований стан справ в організації на даний момент і, якщо вона достовірна, то може бути задовільною або незадовільною з погляду суб'єкта управління – керівника. В останньому випадку ситуація стає проблемою, вона характеризує реальну розбіжність бажаного та дійсного рівнів задоволення потреб суб'єкта.

Під ситуацією можна розуміти сукупність або комплектність об'єктивно діючих умов, на які діючі особи (виконавці робочого

завдання) не можуть впливати, тобто умови, що діють незалежно, і їх не можна змінити. В рамках цих умов і необхідно діяти. До певної міри менеджер як організатор і координатор робочої групи має нагоду впливати на зміну цих умов праці. Він може впливати на вибір працівників за певними діями, на стосунки серед членів робочого колективу, ритмічність роботи через організацію постачання матеріалами та організацію профілактичного ремонту устаткування. Якщо у працівника не вистачає компетенції або повноважень, він може звернутися до вищестоящої інстанції або до свого керівництва, щоби надали підтримку. Щоби визначити, коли менеджер має впливати на зміну умов праці, він повинен аналізувати ситуації.

Ситуації у фірмах можна розділити на два види:

- **стандартні** (внутріфірмові; взаємозв'язку фірма і ринкове середовище);
- **нестандартні** (внутріфірмові; взаємозв'язку фірма і ринкове середовище).

Підприємницька діяльність належить до складних процесів. Від підприємницької ідеї створення відповідного суб'єкта господарювання до продажу товарів необхідно успішно пережити багато ситуацій, нерідко надзвичайно складних. Певна частина ситуацій повторюється і стає стандартною. Стандартні ситуації не є проблемою для менеджерів, які повинні приймати щодо них правильні рішення. Час і повтор ситуацій вчать менеджерів швидко приймати такі рішення. У стандартних ситуаціях менеджери приймають рішення на основі професійного досвіду та знань. Проблеми у стандартних ситуаціях вирішують інтуїтивно, швидко й без особливого аналізу.

Щодо багатьох стандартних ситуацій були розроблені правила поведінки, за якими працівники і службовці повинні діяти. Кількість, характер і частина стандартних ситуацій відрізняється в різних фірмах, підприємствах та організаціях, у т. ч. сфери послуг, і залежать від характеру підприємницької діяльності, асортименту продукції, правової форми власності, кількості підрозділів та працівників. На державних підприємствах, які діють на базі державних законів, особливо багато правил та нормативних актів, за якими менеджери і працівники повинні оцінювати ситуацію й приймати рішення.

Підприємницька діяльність пов'язує процеси створення товару з процесами співпраці з партнерами та клієнтами, постачання, збуту й обслуговування.

У ринковому господарстві підприємство оточене такими ринками:

- матеріалів та напівфабрикатів;
- праці;
- збуту;
- фінансів;
- обслуговування;
- державних закупівель.

У стосунках із цими ринками є ряд стандартних ситуацій. Наприклад, спілкування у письмовій формі через певні документи, реалізація товару і постачання за договірними цінами, передача інформації за спільними інтересами.

У середині фірми також є ряд стандартних ситуацій, що регулюють правилами та принципами:

- наявність у більшості суб'єктів господарювання своїх тарифів оплати праці;
- робочий час і перерву регулюють на основі менеджменту фірми;
- отримані замовлення опрацьовують за певною інструкцією, щоби забезпечити інформацією менеджерів;
- за нормативами зберігають в архіві певні документи;
- мають певний порядок щодо збереження комерційних таємниць.

Якщо фірма організована за лінійним типом структурної організації, тоді відносини є прозорими за ієрархією керівництва – від головного менеджера (директора) до виконавця.

Нестандартні ситуації на підприємствах обумовлені наступними явищами:

1. Процес підприємницької діяльності відбувається в суспільстві, яке змінюється під впливом політичних процесів. Загальнонаціональні вибори впливають на депутатські місця у державному парламенті, на державу та Президента країни. Кожний суб'єкт господарювання має справу з державними представниками у вигляді державних закладів. На підставі законів одні установи збирають податки та відруховання у державний бюджет, фонди соціального захисту населення тощо, інші контролюють цей процес та результат діяльності фірми. Зміна законів і нормативних документів ставить фірми перед новою ситуацією. Кожна ситуація потребує аналізу, щоби різні функціональні підрозділи фірми могли правильно реагувати.

2. Ринкове середовище постійно змінюється. Попит і пропозиція на певні товари з різних причин коливаються. Це залежить від забез-

печеності клієнтів товарами тривалого користування, зміни платоспроможності, смаків у клієнтів, неактуальності товарів тощо.

3. Науково-технічний прогрес виявляє нові технологічні можливості для виробництва та пропозиції послуг. На цій основі виникають нові потреби з боку споживачів за багатьма групами товарів і конкретними товарами. Згадані потреби потребують від підприємства адаптації своєї продукції до нових технічних можливостей та людських потреб.

Такі явища створюють багато нових ситуацій, як всередині фірми, так і в її відносинах із зовнішніми ринками. Ці нові ситуації також потребують аналізу з боку менеджера.

До того ж, у реальному житті фірми є частка ситуацій, які неможливо передбачити, які не повторюються. Такі ситуації потребують ефективного вирішення й аналізу з боку менеджера відповідно до функцій підрозділів у фірмі.

Стандартні та нестандартні ситуації мають деякі загальні характеристики.

Майже в кожній ситуації бувають моменти стандартних і нестандартних ускладнень, найчастіше незнайомих менеджерів. Залежно від співвідношення між стандартними і нестандартними ускладненнями в умовах праці менеджер має вибрати той метод ситуаційного аналізу, котрий дасть йому змогу швидко проаналізувати ситуацію для прийняти рішення щодо зміни умов праці для підлеглих.

У загальному випадку можна обмежитися трьома видами ситуацій: звичайною виробничою ситуацією і двома проблемними – кризовою і надзвичайною.

Звичайна виробнича ситуація – це такий стан справ в організації на будь-який момент, коли виробничі й економічні показники підприємства чи його підрозділів, а також клімат у колективі перебувають на належному рівні, тобто цілком відповідають наміченим планам чи мають допустимі відхилення, встановлені стандартами підприємства.

Кризова ситуація – одна з форм проблемної, характерна можливістю втрат через відхилення, що перевищує межі обмежень. Величина втрат може перевершити очікуваний прибуток, підприємство не отримує ніякого доходу, але зазнає збитків у сумі всіх своїх марних витрат.

Надзвичайна ситуація – проблемна ситуація в зоні катастрофічного ризику, межа втрат якої перевищує критичний рівень, очікува-

ний виторг і в максимумі може досягати величини, рівної власному капіталові, чи його перевершувати. У підсумку – крах, банкрутство.

Класифікація ситуаційного аналізу допоможе менеджерів швидше вибирати відповідний метод для аналізу. Іноді доцільно здійснити перевірку іншими методами аналізу, щоб отримати достовірніші дані.

Пропонована **класифікація видів ситуаційного аналізу** враховує наступні принципи (табл. 4.1.2):

1. **За часом** – в якому часі трапилася ситуація, що потребує аналізу (минулий, теперішній, майбутній).

2. **За джерелами інформації** – як отримати базові дані для аналізу (достовірні цифри, оцінки, особиста бесіда).

3. **За методом реалізації аналізу** – якими головними діями можна реалізувати аналіз (шляхом порівняння, рейтингової оцінки, шляхом складання питань, анкетування, визначення ймовірності, комплексні з різних методів).

Питання сутності ситуаційного аналізу, його мети, значення, основні завдання та методи детальніше розглянуто в темі 5 «Особливості аналізу внутрішніх ситуацій підприємства».

Таблиця 4.1.2

Класифікація видів ситуаційного аналізу

Назва аналізу	За часом			За джерелами інформації		За методами реалізації аналізу						
	минуле	тепер. час	майбутнє	достовір. цифри	особиста оцінка	особиста бесіда	порівняння	рейтингова оцінка	список із питаннями	анкетування	вірогідність	комплексні
Порівняльний	+	+		+	+	+	+	+				
Аналітичний баланс	+			+		+	+					
Знаходження слабкого місця	+	+		+			+					+
Аналізуючі питання	+	+	+	+	+	+			+			

Креативний облік і аналіз на підприємствах сфери послуг

Назва аналізу	За часом			За джерелами інформації		За методами реалізації аналізу						
	минуле	тепер. час	майбутнє	достовір. цифри	особиста оцінка	особиста бесіда	порівняння	рейтингова оцінка	список із питаннями	анкетування	вірогідність	комплексні
Формальний аналіз ризику			+		+	+				+		
Рейтинговий аналіз ризику			+		+	+		+				
Загальна трудова діяльність	+	+			+	+	+		+	+		+
Особова якість		+			+	+	+					
Атестаційний лист		+			+		+	+		+		
Використання робочого часу		+		+								+
Конфліктні ситуації		+			+	+	+			+		
Перевірка на «конфліктність»		+			+	+	+			+		
Трудові здібності		+										
Здатність за коордоном		+			+	+	+	+		+		
Порівняння нинішньої ситуації з майбутньою			+	+			+					
Позитивні результати й негативні наслідки			+		+		+	+				
Дерево рішення			+		+		+				+	
Зворотний зв'язок для майбутнього			+	+			+					

4.3. Сегментація ринку та облік витрат за сегментами

Ємність товарного ринку – один із основних об'єктів досліджень у маркетингу, оскільки цей показник демонструє можливий обсяг збуту товару.

Ємність ринку визначається обсягом товарів та послуг, що реалізують, звичайно, протягом року. Цей обсяг залежить, насамперед, від економічної та політичної ситуації в країні, куди ми думаємо реалізувати товари та послуги або їх експортувати. Згодом звертають увагу на національне виробництво, до якого додають обсяг імпорту даного товару і віднімають обсяг його експорту з даної країни.

Ємність ринку певного товару будь-якої країни протягом календарного року розраховують на основі даних промислової та зовнішньоторгової статистики за формулою (у фізичних одиницях або за вартістю):

$$C = P + Z - E + I + M - B - E_o + I_o,$$

де C – ємність ринку (повна потреба товару на даному ринку країни);

P – національне виробництво товару в даній країні;

Z – залишок товарних запасів на складах підприємств-виробників у даній країні;

E – експорт товару;

I – імпорт товару;

M – зменшення (B – збільшення) запасів товару у продавців і споживачів товару даної країни;

E_o – подібний експорт;

I_o – подібний імпорт.

Подібний експорт – це товар, що використовують в іншому виробі й вивезеному за кордон.

При дослідженні ємності ринку товарів індивідуального (споживчого) призначення аналізують національний дохід, рівень доходів населення, заробітну плату, споживчі видатки і т. п., тобто ті фактори, що визначають попит на даний товар індивідуальних споживачів.

Ємність ринку пов'язана зі сегментацією, що забезпечує інформацією про те, де, скільки, за якими вимогами можна реалізувати товар із найменшими витратами при постійному попиті.

Сегментація ринку – це його поділ залежно від особливостей якісної структури попиту потенціальних споживачів виробленої підприємством продукції.

Сегментувати ринок (підприємств, котрі діють за принципами маркетингу) можна за конкретними ознаками, як показано в табл. 4.3.1.

Таблиця 4.3.1

Сегментування ринку за ознаками

Змінна величина	Типова розбивка
<p>Географічні регіон округ (за величиною) місто за величиною проживання населення клімат</p>	<p>принципи область, район А, Б, В, Г з населенням до 5 тис., від 5 до 10 і т. д. місто, передмістя, сільська місцевість північний, південний</p>
<p>Психографічні суспільний клас спосіб життя тип особистості</p>	<p>принципи нижчий, середній, високий традиціоналісти, жителюби, естети захоплена натура, любитель чинити, як усі, авторитетна натура</p>
<p>Принципи привід для покупки очікувані вигоди інтенсивність споживання статус користувача ступінь прихильності ступінь готовності покупців ставлення до товару</p>	<p>поведінки звичайна покупка, особливий випадок висока якість, зручність, економія слабка, помірна, активна байдужий, колишній, потенційний, новий, регулярний ніяка, середня, сильна, абсолютна непоінформований, поінформований, зацікавлений, бажаний, намірений купити захоплене, позитивне, байдуже, негативне, вороже</p>
<p>Демографічні вік стать склад сім'ї</p>	<p>принципи до 6, 6–11, 12–19, 20–34, 35, 49, 50–64, старші за 65 років чоловіча, жіноча 1–2 особи, 3–4, 5 і більше</p>

Критерії сегментації ринку можуть бути спільними для виробництва і предметів споживання. Але часто ці критерії застосовують тільки до окремих груп товарів. Найчастіше використовують такі групи критеріїв сегментації: географічні, національні, демографічні, класово-професійні, релігійні, економічні, технологічні.

Географічні критерії мають відобразити особливості попиту на продукти в різних регіонах, з урахуванням історичних, кліматичних, рельєфних та ін. особливостей. **Національні критерії** виражають особливі смаки різних національних груп. **Демографічні критерії** мають на меті врахувати особливий смак чоловіків, жінок та дітей різного віку. **Класово-професійні критерії** мають важливе значення для збутовиків. Ці критерії розглядають як порівняно сталі й однорідні підрозділи у середині суспільства, в яких індивідууми мають близькі інтереси, цінності, поведінку і ведуть однаковий спосіб життя. Очевидним є вплив професійної належності людей на придбання багатьох видів товарів (одягу, газет, продуктів харчування і т. ін.).

Релігійні критерії виявляють особливості збуту того чи іншого товару залежно від конфесійної структури (наприклад, реалізація в п'ятницю м'яса, риби), у зв'язку із звичками та мотивами, ґрунтованими на релігійних переконаннях.

Економічні та технологічні критерії характеризують залежність попиту від ціни, економічності експлуатації, а технологічні критерії можуть бути вирішальними, коли треба знайти споживачів «ноухау».

Теорія ринкової сегментації заснована на ідеї, що одне підприємство в умовах конкуренції неспроможне задовольнити всі вимоги ринку на певні товари, і тому воно має сконцентрувати зусилля на реалізації цього товару на тих сегментах ринку, які найпривабливіші з точки зору його можливостей.

Варто відзначити, що процес ринкової сегментації має чотири фази:

- визначення характеристик або критеріїв, на основі яких ринок розбивають на сегменти;
- використання цих характеристик для визначення всіх значних ринкових сегментів;
- визначення загального цільового ринку шляхом об'єднання тих ринкових сегментів, які найбільше відповідають інтересам підприємства;
- практичне використання ринкової сегментації в маркетинговій і виробничій діяльності підприємства.

Збутові операції починаються ще до виходу товару або послуги на ринок, коли товар рекламують, позиціонують, демонструють на виставках.

Але, перш ніж вирішити чи доцільно застосувати стратегію сегментації, мають бути виконані такі умови:

- кожен із сегментів ринку, що розглядають, має бути достатньо визначеним;
- треба мати достатню кількість інформації та розроблену необхідну методологію вимірювання;
- вибраний сегмент повинен забезпечити необхідну прибутковість;
- вибраний сегмент має бути доступним для використання ефективних методів збуту.

Аналіз сегментів ринку – це процес, спрямований на виявлення структури споживання та їх характеристики, а також конкретних їх сегментів.

Підприємства збувають виготовлений продукт (роботи чи послуги) на ринку, що характерний непередбаченими змінами. Йдеться про неоднорідність та динамічність усіх елементів ринку (пропозиція, попит, ціна, інфляція, географія споживачів, їх уподобання, еластичність попиту, розміщення оптової та роздрібною мережі, доходи й витрати окремих груп населення, сезонність, мода та ін.).

Обсяг збуту може коливатися в досить значних межах, що відбивається на фінансовому результаті.

Виникає необхідність знати, як формується собівартість продукції та прибутку при її реалізації, що й обумовлює сегментацію витрат на виробництво і збут.

Сегментація виробництва і збуту продукції пов'язана з пошуком резервів збільшення прибутку за рахунок внутрішніх та зовнішніх факторів впливу.

На диверсифікованих підприємствах виділяють як сегменти окремі виробництва. Витрати узагальнюють за видами діяльності (виробництво окремих видів продукції, виробництво за технологіями, основне і допоміжне виробництва, виробництво продукції (робіт чи послуг) за галузями економіки – промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт, а в їх складі – окремі підгалузі). Такий метод обліку пов'язаний із тим, що різниця у витратах на виробництво може бути за рахунок:

- цін на матеріали, сировину, комплектуючі вироби, енергію та інші ресурси, придбані у постачальників;

- технологічних процесів;
- складу та віку устаткування;
- норм витрачання ресурсів;
- інфляційних процесів;
- інших причин.

Для збуту продукції важливе значення мають витрати на маркетинг, продаж, товаропросування та витрати на рекламу; транспортні й складські витрати; витрати з продажу (зарплата, утримання приміщень, устаткування та ін.).

Виділення сегментів робить можливим вирішення таких завдань менеджменту:

- отримання інформації про конкурентне середовище (загрози і можливості);
- стратегія створення додаткової вартості;
- вивчення факторів (хоча б головних) щодо створення вартості;
- розробка переліку контрольних показників щодо формування собівартості продукції та збуту;
- визначення рівня ризику й управління ним у сфері ціноутворення;
- розробка політики щодо винагороди за досягнення у роботі;
- організація внутрішнього контролю за формуванням собівартості продукції та її реалізації.

Отримання додаткової інформації дає користувачам змогу приймати обґрунтовані економічні рішення, успішно конкурувати на ринку, розробляти стратегію розвитку підприємства тощо.

Особливістю обліку за сегментами є те, що загальна сума витрат на підприємстві має дорівнювати сумі всіх виділених сегментів діяльності. Наприклад, на підприємстві облік витрат та доходів за сегментами характерний такими даними (табл. 4.3.2).

Аналіз даних табл. 4.3.2 свідчить про те, що реалізація продукції у західному сегменті становить 20%, а рівень рентабельності – 20,4%, у східному – реалізація – 11,6%, а рентабельність виявилася найбільшою на ринку – 36,1%.

Це означає, що у перспективі доцільно нарощувати обсяг реалізації у цьому секторі. Низька рентабельність продукції характерна для північного і південного секторів збуту продукції, в той час, як на них припадає 42,1% обсягу всієї реалізації та 43,5% прибутку.

Таблиця 4.3.2

Витрати і доходи за сегментами (тис. грн.)

Сегменти реалізації на ринках	Обсяг реалізації	Питома вага, %	Собівартість товарів	Питома вага, %	Прибуток	Питома вага, %	Рентабельність,
Північ	1429650	27,8	981359	27,4	448291	28,7	31,3
Південь	734985	14,3	503770	14,1	231215	14,8	31,5
Схід	597624	11,6	382145	10,6	215479	13,8	36,1
Захід	1028527	20,0	818621	22,8	209906	13,4	20,4
Центр	1356433	26,3	899035	25,1	457398	29,3	33,7
Разом	5147219	100	3584930	100	1562289	100	30,4

Східний і центральний сектор реалізували 37,3% продукції та отримали 43,1% прибутку.

На основі цих даних можна прийняти рішення:

- зменшити обсяг реалізації у західному сегменті ринку;
- нарощувати обсяги реалізації в центральному та, особливо, у східному секторах.

Отже, облік витрат і доходів за сегментами ринку є механізмом пошуку резервів підвищення рівня прибутковості та обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, ємність та сегментація ринку в маркетингових дослідженнях і виробленні стратегії щодо цього напрямку для підприємства залишається важливим аспектом, якому слід віддавати належну увагу, постійно цей напрям вивчати й вдосконалювати. Особливо необхідно звертати увагу на сферу послуг, сервіс, задоволення потреб, із метою уникнення ризику втрати покупців, клієнтів, ринку збуту та можливого впливу конкурентів, їх дій у ціновій політиці, товарах тощо.

4.4. Оцінка сили конкурентної позиції підприємств сфери послуг

На доповнення до оцінки цінової конкурентної позиції потрібен загальний аналіз конкурентної позиції і конкурентної сили компанії, який повинен відповісти на питання:

- наскільки сильна сьогоднішня конкурентна позиція фірми?
- який ранг фірми щодо ключових суперників у кожному важливому компоненті конкурентної сили і галузевому ключовому факторі успіху?
- який перелік конкурентних переваг фірми?
- яка можливість фірми захищати свою позицію у світлі галузевих рушійних сил, конкурентного тиску і передбачуваних дій суперників?

У табл. 4.4.1 наведено фактори, що використовують для оцінки тенденцій посилення або ослаблення конкурентної позиції фірми.

Таким чином, формується загальне правило: компанія має нагромаджувати свої конкурентні сильні сторони і захищати конкурентні слабості. Вона повинна будувати стратегію на своїх сильних сторонах і починати дії щодо забезпечення ситуації зі слабкими сторонами.

Крім того, рейтинг сильних сторін конкурентів показує, звідки можна чекати від них атак і, навпаки, де вони слабкіші.

Якщо компанія має важливі конкурентні сильні сторони там, де суперники порівняно слабкі, то можна почати дії щодо використання цієї обставини.

Можливості фірми, що становлять особливу цінність або рідко трапляються, які неможливо скопіювати і замінити, є джерелом стійкої конкурентної переваги. Ті можливості, що не задовольняють цих критеріїв, не є ключовими навичками й умінями фірми.

Можливості фірми визначають як її ключові навички й уміння тільки через комбінацію чотирьох описуваних критеріїв.

1. *Цінні можливості* фірми – ті, котрі дають їй змогу користуватися моментом або нейтралізувати загрози зовнішнього середовища. Вони сприяють фірмі у формуванні і здійсненні стратегій, які створюють специфічну значимість для різних груп споживачів.

Ознаки і слабості в конкурентній позиції фірми

Ознаки сили	Ознаки слабкості
Важливі відмітні переваги	Нема реальних відмітних переваг
Велика частка ринку (або лідер на ринку)	Втрати на ринку щодо головних конкурентів
Послідовна або відмітна стратегія	Нема чіткої стратегії
Зростання бази споживачів та їхньої лояльності	Із погляду споживачів репутація погіршується
Перебування у передовій стратегічній групі	Перебування в стратегічній групі, що втрачає позиції
Концентрація на швидкозростаючих ринкових сегментах	Слабості в галузях із найбільшим ринковим потенціалом
Цінова перевага	Виробник товарів із високою собівартістю
Прибуток вищий від середнього рівня	Зростання доходів нижче від середнього рівня
Маркетингове мистецтво вище від середнього показника	Мало головних факторів ринкового успіху
Технологічні й інноваційні здібності вищі за середнє значення	Послідовник у розробці продуктів, їх слабка якість
Ініціативний, підприємницький підхід до небезпек	Нема конкретної позиції стосовно погроз, що виникають
Позиція нагромадження сприятливих можливостей	Втрати щодо головних суперників

2. *Рідкісні можливості* фірми – ті, котрими володіють деякі реальні або потенційні конкуренти. Можливості, якими володіють багато конкуруючих фірм, вони можуть однаково використати для завоювання конкурентної переваги.

3. *Можливості фірми, що не можна скопіювати* – ті, котрі інші фірми з ряду причин не можуть із легкістю розвинути.

По-перше, фірмі вдається розвинути можливості тільки завдяки *унікальним історичним умовам*.

Друга умова неможливості дублювання виникає тоді, коли *причинний зв'язок* між компетенцією фірми та її ключовими навиками і уміннями незрозумілий. У даній ситуації конкуренти неспроможні чи-

тко зрозуміти, як фірма використовує свої навички для створення конкурентної переваги.

Соціальна складність є третьою причиною того, чому можливості фірми не можна цілком скопіювати. Соціальна складність означає, що принаймні одна, а в деяких випадках – багато можливостей є продуктом складних соціальних феноменів.

4. *Незамінні можливості* – ті, в яких нема стратегічних еквівалентів. Загалом, стратегічна цінність можливостей фірми тим вища, чим складніше їх замінити. Прикладом таких можливостей є специфічні для фірми знання і довірливі робітники, стосунки між менеджерами та неуправлінським персоналом.

4.5. Сутність позиційного аналізу

Для аналізу конкурентів використовують також методи і засоби позиціонування.

Здійснюють **позиційний аналіз, метою якого є:** визначення місця, котре підприємство займає на ринку стосовно інших підприємств, продукції, торгової марки і споживачів.

В основі проведення даного аналізу – структурування ринку за підприємствами, продукцією.

Завдання аналізу – відповісти на запитання:

- а) яке місце займає підприємство щодо запитів клієнтів, конкурентів, товарів, торговельних марок;
- б) який напрямок руху вибрати підприємству на майбутнє;
- в) яких вжити заходів щодо дій конкурентів.

Інструментами позиціонування є:

1. Структуризація ринку за виробниками, торговельними марками, продукцією.
2. Побудова профілю (розробка маркетингової ситуації для порівняння з іншими).
3. Позиціонування на основі ідентичності торгових марок (порівняння різних виробників, товарів).
4. Позиціонування з виявленням ідеальних торгових марок.
5. Позиціонування, ґрунтоване на порівнянні об'єктивних і суб'єктивних оцінок.
6. Позиціонування при використанні взаємопов'язуючого аналізу.

7. Позиціювання за ринковими сегментами.
8. Позиціювання на основі властивостей товару (враховуючи ефективність, простоту у використанні, багатофункціональність використання, економічність, низький вміст шкідливих речовин).
9. Позиціювання при врахуванні динаміки ринку.

Зазначені інструменти позиціювання можна розглядати як інструменти маркетингового моніторингу.

Draft Only

Тема 5.

Особливості аналізу внутрішніх ситуацій підприємства

1. Сутність ситуаційного аналізу, його мета, значення, основні завдання.
2. Основні методи ситуаційного аналізу.
3. Аналіз проблемних та конфліктних ситуацій.
4. Особливості аналізу ситуацій минулого, теперішнього і майбутнього часу.

5.1. Сутність ситуаційного аналізу, його мета, значення, основні завдання

У процесі діяльності різних суб'єктів господарювання, в т. ч. на підприємствах у сфері послуг, виникають проблеми при виконанні складних завдань. Одна від одної вони відрізняються тим, що при деяких ситуаціях можна легко прийняти відповідне рішення, вирішення ж інших питань – набагато складніше, часто пов'язане з непередбаченим ризиком. Тому, щоб правильно вирішити ситуаційні проблеми, необхідно детально проаналізувати повну, всебічну та достовірну інформацію, що їх характеризує. Аналіз – це наукова база прийняття управлінських рішень у бізнесі. Для їх обґрунтування необхідно виявляти і прогнозувати наявні та потенційні проблеми, виробничі й фінансові ризики, визначати вплив управлінських рішень на рівень ризиків і доходів суб'єкта господарювання. Тому опанування методики ситуаційного аналізу та обліку для менеджерів усіх рівнів є складовою їхньої фахової підготовки.

Обов'язок кваліфікованого економіста, фінансиста, бухгалтера, аудитора та інших спеціалістів економічного профілю – добре володіти сучасними методами економічних досліджень, у т. ч. ситуаційного аналізу, завдяки якому вони зможуть легко адаптуватися до змін рин-

кової ситуації і знаходити правильні рішення й відповіді. Тому засвоєння основ ситуаційного аналізу та обліку корисне для кожного, кому доводиться брати участь в ухваленні рішень або давати рекомендації для прийняття їх чи зазнавати на собі їхнього впливу.

Аналіз – це сукупність прийомів і закономірностей розчленування предмета дослідження на складові частини.

Ситуаційний аналіз означає детальне розчленування, розкладання аналізованої ситуації на окремі функціональні частини або етапи, виявлення внутрішніх взаємозв'язків між ними і встановлення їх значимості.

Процес ситуаційного аналізу ґрунтований на аналітико-синтетичному вивченні подій, що відбуваються. Це процес дії розчленування та об'єднання елементів у нову систему, що пропонує одне рішення або кілька альтернативних рішень.

Вирішуючи проблеми в умовах нової ситуації, менеджер не може обійтися без аналізу елементів цієї ситуації з подальшим їх синтезом. Це необхідно для достовірного формування очікуваних тенденцій ринку збуту, міркувань клієнтів або підлеглих, пропозицій у рамках дискусії щодо реалізації нових завдань у робочому колективі або рекомендацій для інших функціональних підрозділів підприємства чи для керівництва підприємства.

Процес аналізу можна розкласти на три стадії:

- стадія спостереження та фіксації системи значимих чинників, що визначають результативність дій (інформаційна стадія);
- стадія абстрагованого моделювання ситуацій, які визначають, що дає змогу знайти і описати взаємозв'язки між значимими чинниками у вигляді систем і визначити закономірності їх розвитку (стадія аналізу);
- стадія вироблення альтернативних пропозицій для ухвалення управлінських рішень, що дають змогу найраціональнішим шляхом досягти поставлених цілей (синтезуюча стадія).

Основним завданням ситуаційного аналізу підприємства є визначення ситуації, в якій воно перебуває, і місця, що займає підприємство в суспільному середовищі.

В умовах ринкового господарства головним показником підприємства для підтвердження його місця на ринку є прибутковість сукупної діяльності. Фінансовий аналіз допоможе при оцінці прибутковості окремих підрозділів або окремих продуктів суб'єктів господарювання. Методи аналізу мають забезпечувати системне, комплексне

вивчення, вимірювання та узагальнення впливу чинників на результати діяльності. Такі результати можна розглядати на рівні всього підприємства – тоді йдеться про аналіз господарської діяльності підприємства або про економічний аналіз. Коли потрібно аналізувати окремі чинники, що забезпечують успіх фірми, можна виділити конкретні види аналізу, як, наприклад, аналіз маркетингу, аналіз можливостей виробництва і збуту, аналіз достатності складських приміщень, аналіз попиту і пропозиції, аналіз структури мережі постачальників та споживачів, аналіз якості продукції.

Аналіз нестандартних ситуацій відрізняється від аналізу економічної діяльності підприємства. Останній орієнтований на стан підприємства в цілому. Конкретні ситуації, з якими щодня мають справу менеджери підприємства, не розглядають.

Аналіз упорядкованих ситуацій і масштабу їхнього розвитку дасть змогу: по-перше, передбачити появу тієї чи іншої ситуації; по-друге, якісно та кількісно її оцінити; а по-третє, вчасно вирішити проблеми з найменшими втратами для організації.

Аналіз ситуацій – це вивчення параметрів керованого об'єкта, зовнішніх умов і конкретних обставин (умов, ситуацій) його функціонування при розробці та реалізації рішення.

На відміну від економічного аналізу підприємства, отриманого на основі конкретних результатів його діяльності в цілому, ситуаційний аналіз дасть менеджеріві змогу на основі аналізу минулої, теперішньої або майбутньої ситуації ухвалювати рішення до початку робочого процесу. Таким чином досягають вищої результативності в процесі діяльності.

Результати економічного аналізу підприємства можуть тільки дати пояснення, чому якийсь підрозділ був слабкою ланкою в процесі діяльності. Аналіз ситуації дозволяє вчасно вживати заходів для поліпшення стану в конкретному підрозділі підприємства або у відносинах між підрозділами.

5.2. Основні методи ситуаційного аналізу

Процес аналізу буває успішним тільки тоді, коли менеджер володіє достатніми знаннями і часом для використання відповідного методу аналізу ситуації. Тому методи ситуаційного аналізу мають бути достатньо простими й доступними для фахівців. Ці методи повинні доповнити їх професійні знання і життєвий досвід. Складні математичні формули, найімовірніше, незрозумілі для простих працівників і не можуть переконати підлеглих, які є фахівцями у своїй сфері діяльності, в правильності рішення, яке приймають. Методи порівняльного аналізу дають переконливіші аргументи для ухвалення рішення, ніж результати складних математичних обчислень. Принцип партнерства на підприємствах, особливо приватної форми власності, потребує від керівництва вміння діяти не адміністративними указами, а переконливими аргументами.

Багато хто з менеджерів має великий професійний досвід. Вони вважають за краще використовувати «власні» методи аналізу, яким самі довіряють. До **головних методів** аналізу можна віднести: порівняння одних показників з іншими, рейтингові оцінки різних значень, формулювання аналізуючих питань, анкетування, визначення ймовірності досягнення мети, комплексні з різних методів. Деякі приклади для пояснення:

- порівняльні методи дають добре аргументування для мотивування виконавців у рамках аналізованої ситуації;
- рейтинговий метод дає змогу залучити до процесу аналізу самих учасників ситуації або додатково – фахівців, якщо менеджер невпевнено володіє ситуацією;
- методи аналізу на основі формулярів, анкетування або нормативних документів застрахують менеджера від небажаних наслідків нестандартного аналізу.

Метод порівняльного аналізу можна застосовувати, порівнюючи дані своєї фірми або свого підрозділу з даними інших фірм або даними з інших підрозділів своєї фірми, наприклад у виробничій філії в іншому місті або в іншій країні. Таким чином можна ухвалювати рішення щодо реорганізації підрозділу, який не досягає показників кращого підрозділу. Сам менеджер підрозділу може займатися порівняльним аналізом, зіставляючи показники підрозділу з даними інших

Тема 5. Особливості аналізу внутрішніх ситуацій підприємства

підрозділів фірми або з відповідними підрозділами інших фірм, щоби знати його місце в конкурсі підрозділів за високу якість роботи і більшу кількість прибутку.

Наприклад, будівельна фірма пропонує послуги для поліпшення житлових умов. Вона реконструює і модернізує ванні кімнати в квартирах, має досвід діяльності у цій сфері більше трьох років. Протягом останніх місяців замовлень надходить дедалі менше. Зацікавлені клієнти скаржаться, що ціни на послуги фірми високі. Потрібно визначити, в чому проблема.

Розглянемо два варіанти методу порівняльного аналізу:

(А) порівняльний аналіз якісних показників своєї фірми зі середніми даними фірм-конкурентів (розрахунковий порівняльний аналіз або метод порівняльного аналізу якісних показників);

(Б) порівняльний аналіз якісних характеристик ситуації на основі можливого процесу виробництва та його результату (схема аналітичного балансу якісних показників).

При варіанті А: визначення «важливих параметрів»:

- 1) отримання даних за «важливими параметрами» з власної фірми;
- 2) отримання даних для порівняння з провідною фірмою галузі або отримання усереднених даних для фірм галузей;
- 3) порівняння власних і чужих параметрів;
- 4) визначення істотних відхилень.

Приклад порівняльного аналізу наведено в табл. 5.2.1.

Таблиця 5.2.1

Назва параметрів	Наша фірма	Середні дані	Відхилення
Витрати для розробки й оформлення пропозицій на замовлення	105 грн.	108 грн.	- 3%
Витрати для обробки замовлення в офісі фірми	288 грн.	185 грн.	+ 55%
Час на виконання замовлення	8,5 дня	3,9 дня	+ 117%
Кількість робочих дій при виконанні одного замовлення	11 робочих дій	3,5 робочих дій	+ 214%
Кількість претензій у розрахунку на 1000 виконаних замовлень	2,8 заяви	9,2 заяви	- 229%


Порівняння параметрів показує, що у фірмі є кілька проблем:

1) кількість робочих дій набагато більша, ніж в інших фірмах із однаковим профілем роботи (+214%);

2) через значну кількість робочих дій надто тривалий період виконання замовлення (+117%).

Вирішення проблеми полягає у зменшенні кількості робочих дій при ремонтних роботах. Необхідно вирішити, як змінити технологію ремонту, щоби скоротити у клієнтів час на виконання робіт.

При цьому виді аналізу важливо, щоби за кожним рядком порівнювали показники з однаковою мірою вимірювання (грошова одиниця, кількість робочих днів, кількість заяв тощо).

Розглянемо варіант Б порівняльного аналізу  схеми аналітичного балансу якісних показників. Якісні показники потрібно сформулювати так, щоби відзначити кращі відповіді. Таким чином можна визначити кращі ділянки або види діяльності порівняно з іншими фірмами або підрозділами (табл. 5.2.2).

Таблиця 5.2.2

Схема аналітичного балансу

Який підрозділ краще працює?

Якісний показник	наше	інше
Де завдання реалізують за цінами, нижчими для клієнта?		+
Де швидше реалізують завдання?		+
Де менше робочих дій?		+
Яким підрозділом (за результатами якості роботи, клієнт більше задоволений)?	+	
Де краще організована високоякісна робота?		+

Схему аналітичного балансу можна розглядати як перший етап аналізу проблем у ринковому середовищі, коли фірма відчуває проблеми і шукає їх вирішення в своїх підрозділах. Після визначення ділянок відставання порівняно з конкурентами можна продовжувати діяти тим самим методом аналізу щодо тих підрозділів фірми, де становище порівняно гірше.

Тепер можна порівнювати «програшну» сферу діяльності нашого конкретного підрозділу з можливими альтернативами. Відповіді відображають оцінку менеджера, який ознайомлений із конкретною ситуацією в своєму підрозділі та стратегією своєї фірми (табл. 5.2.3).

Схема аналітичного балансу

Чи можлива краща альтернатива?

Якісний показник	Так	Ні
Чи потрібно за якимись діями економити витрати?	+	
Чи можна за всіма діями економити витрати?		+
Чи потрібно при офісній роботі економити витрати?	+	
Чи потрібно змінити координацію праці?	+	
Чи можна зменшити кількість робітників, які беруть участь у виконанні завдання?		+
Чи потрібно поглибити розподіл праці при виконанні завдання?	+	
Чи варто залучати більше працівників із вузкою спеціалізацією?		+

На основі такого порівняльного аналізу можна ухвалити конкретне рішення щодо свого підрозділу або звернутися до інших підрозділів фірми за підтримкою. Зокрема, в нашому прикладі:

- до відділу персоналу – щодо організації курсів підвищення кваліфікації для певних працівників, добору нових фахівців для зміни структури підрозділу, звільнення тих працівників, які не забезпечують високої якості роботи;

- до бухгалтерії – щодо виділення додаткових фінансових ресурсів для оплати курсів підвищення кваліфікації і набору нових фахівців, для виділення коштів на придбання сучасної офісної техніки.

На практиці застосовують деякі різновиди методу порівняльного аналізу. Крім аналітичного балансу, використовують варіантний аналіз. Це порівняння нормативних показників із фактичними. Такий аналіз можна використовувати для контролю витрат, пошуку ознак виникнення поточних і перспективних проблем, визначення відповідальності підлеглих за результати праці, формулювання цілей підрозділу, допомоги при ухваленні рішень.

Суть методу знаходження слабкого місця полягає у з'ясуванні слабких місць через перевірку виявлених недоліків та ймовірні проблеми.

Наприклад, «наша» будівельна фірма з реконструкції ванних кімнат отримує за останні місяці значно менше замовлень. Зацікавлені клієнти не погоджуються з тривалим терміном виконання замовлень. Слід з'ясувати, в чому проблема.

Пропонуємо три наступних етапи вирішення проблеми за даним методом.

1. З'ясування можливих недоліків:

- тривалий будівельний період;
- помилки при оформленні замовлень;
- під час ремонту в клієнтів виникають нові бажання і т. д.

2. Оцінка недоліків:

- через перевірку списку недоліків (табл. 5.2.4).

Останній рядок таблиці не має значення (незначна оцінка недоліків – 0%). Його можна зняти з подальшого аналізу.

3. Встановлення можливих проблем:

- можливі проблеми перераховують на основі списку видів значних недоліків (табл. 5.2.5).

Таблиця 5.2.4

Зразок списку недоліків

Вид недоліку	Кількість заяв	До чого належить кількість заяв	Частка у%
Час ремонту триваліший, ніж повідомила фірма	572	1306 замовлень	42
Помилки при оформленні замовлень	33	1306 замовлень	3
Помилки при оформленні позицій замовлень матеріалів	121	9743 позиції	3
Відхилення від особливих бажань клієнта під час ремонту з боку фірми	7	1306 замовлень	0

Таблиця 5.2.5

Список із можливими проблемами

Вид недоліку	Можливі проблеми
Час ремонту триваліший, ніж повідомила фірма	Багато робочих дій Недостатня кількість персоналу Багато часу для прийняття рішень Співробітники погано працюють
Помилки при оформленні замовлень	Помилки співробітників Нема перевірки даних Застаріла карто тека клієнтів
Помилки при оформленні позицій замовлень матеріалів	Помилки співробітників Дані неперевірені Помилки за умовами постачання Низька мотивація дій співробітників

Такий аналіз дає змогу досліджувати конкретні проблеми, пов'язані з конкретними працівниками за виявленими діями.

Список аналітичних питань дає змогу аналізувати проблеми з минулої діяльності підрозділу фірми. На основі аналізу таких проблем можна змінити процес реалізації завдання на майбутнє, щоби не повторити проблем.

Суть даного методу полягає в з'ясуванні проблеми через відповіді на питання, що повинні мати певну логічну послідовність, наприклад:

1. У чому проблема в конкретній ситуації?
2. Хто потерпає від цієї ситуації?
3. Як виявляється проблемна ситуація?
4. Де проявляється проблемна ситуація?
5. З якого часу існує проблемна ситуація?
6. Наскільки значна проблемна ситуація?
7. Як розвивається проблемна ситуація?

Вивчення та детальний аналіз отриманих відповідей дають змогу вирішити поставлену проблему.

5.3. Аналіз проблемних та конфліктних ситуацій

Кожна організація має свій потенціал розвитку, свої умови його здійснення та підкоряється законам і закономірностям, у т. ч. закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Тому вона перебуває у стані певного відношення до загальних циклів економіки, маючи при цьому власні цикли і кризовий розвиток.

Можливе й таке становище, коли організація входить у глибоку кризу, здавалося б, за сприятливих зовнішніх економічних обставинах. У таких випадках домінуючими причинами напевно будуть внутрішні обставини, пов'язані з якістю управління, некомпетентністю персоналу, помилками при прийнятті рішень, низькою якістю організації виробництва, праці тощо. При цьому важливо вчасно помітити симптоми небезпечного розвитку в організації для того, щоби вчасно відреагувати і запустити механізм ситуаційного управління. У зв'язку з цим варто розрізняти симптоми, фактори та причини виникнення на підприємстві проблемних ситуацій.

Симптоми виявляються, як правило, у показниках діяльності підприємства, і, що особливо важливо, у тенденціях їхньої зміни. Так, наприклад, аналіз показників фондовіддачі, продуктивності, ефективності, фінансового стану може свідчити про настання проблемної ситуації. Крім того, насторожуючими симптомами можуть бути: зростання плинності персоналу, спад виробничої дисципліни, незадоволеність працюючими, конфліктність у колективі, часті кадрові перестановки.

Симптомом настання проблемної ситуації можуть бути або невідповідність показників закономірним співвідношенням, або тимчасові параметри, наприклад, темп зростання продуктивності праці має випереджати темп зростання заробітної плати. Якщо цього не відбувається, збільшується небезпека виникнення проблемних ситуацій.

Симптоми не завжди відображають небезпеку кризи. Причини нерідко криються глибше зовнішнього прояву кризових ознак. Симптом – це первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій. Оцінювати проблемні ситуації, їхню глибину і небезпеку можна не тільки зі симптомів, а й причин і реальних факторів.

Під *фактором* у даному випадку варто розуміти подію, зафіксований стан чи встановлену тенденцію, що свідчить про настання кризи.

Причина виникнення кризової ситуації – події чи явища, внаслідок яких виникають фактори кризи.

Наприклад, в організації симптомом виникнення проблемних ситуацій може бути зниження якості продукції, а фактором – порушення технологічної дисципліни. Причиною ж такого випадку може стати низька кваліфікація персоналу і (чи) його велика плинність (рис. 5.3.1).

Поведінка людей у проблемних ситуаціях – найважливіший аспект ситуаційного менеджменту. Реакція колективу, керівництва на ті чи інші обставини, аспекти виробничої діяльності підприємства в період назрівання, прояву, ліквідації та після кризового керування – це саме ті питання, що необхідно враховувати передусім. Адже для успішної діяльності підприємства одним із важливих аспектів є недопущення в колективі конфліктних ситуацій.

Конфлікт виникає на основі конфліктної ситуації як наслідок зіткнення протидіючих інтересів опонентів. Практична дія конфронтуючих сил викликає інцидент.

Аналіз вказує на різні причини виникнення конфліктів:

- у колективі, який працює (в цеху, відділі, магазині, на кафедрі), де різні індивідууми мають різні підходи до вирішення завдання, хоча рішення приймає керівник;

- окремі члени колективу не відповідають вимогам кваліфікації чи не спроможні працювати в колективі;
- склад персоналу (велика різниця за віком, різниця за службовою ієрархією).

Менеджер на відповідному рівні менеджменту має вживати заходи для якнайшвидшого усунення конфліктів. При цьому слід дотримуватися наступних правил:

- не можна не зважати на конфлікти;
- конфлікти необхідно аналізувати з таких позицій: причини; ідентифікація опонентів; які аргументи і точки зору опонентів; пропонувані шляхи можливого вирішення конфліктів;
- потрібно готувати умови для згоди опонентів один з одним;
- вирішення конфлікту необхідно готувати за допомогою аргументації і пошуку компромісів;
- розв'язувати конфлікти треба без відчуття перемоги чи поразки;
- не потрібно наполягати на тому, щоб один із опонентів повідомляв про припинення конфліктних дій.

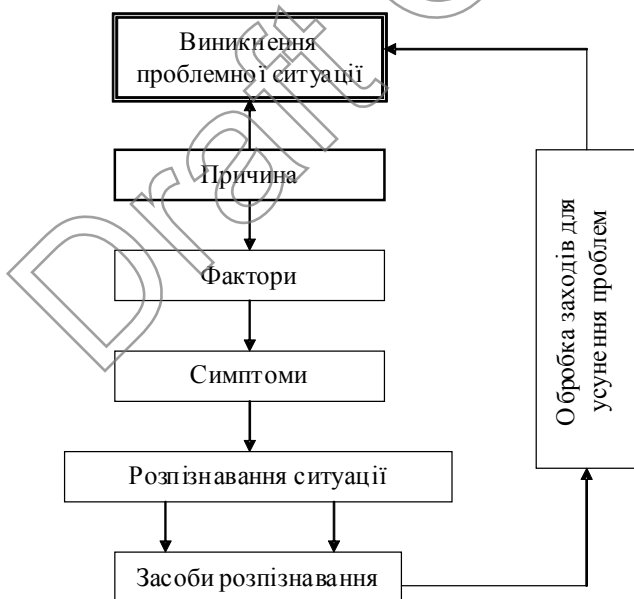


Рис. 5.3.1. Виникнення і розпізнавання проблемної ситуації.

Для попередження виникнення конфліктних ситуацій на підприємствах, при прийомі на роботу нових співробітників доцільно проводити анкетування на конфліктність. При цьому можна використувати наступний перелік питань.

1. Він (вона) визнають думку: 1) інших; 2) тільки свою думка.
2. Він (вона) аргументують: 1) щодо справи; 2) на себе зорієнтовані.
3. Він (вона) враховують думку, ідеї і т. д. інших: 1) завжди; 2) часто; 3) іноді; 4) рідко; 5) ніколи.
4. Він (вона) допомагають іншим членам робочого колективу: 1) завжди; 2) часто; 3) іноді; 4) рідко; 5) ніколи.
5. Він (вона) самокритичні й визнають критику від інших: 1) завжди; 2) часто; 3) іноді; 4) рідко; 5) ніколи.
6. Він (вона) переривають мову колег: 1) ніколи; 2) рідко; 3) іноді; 4) часто; 5) дуже часто.
7. Він (вона) впливають на результат праці групи: а) високою якістю своєї частки праці: 1) сильно; 2) помітно; 3) середньо; 4) мало; 5) ні. б) через свої ініціативи: 1) сильно; 2) помітно; 3) середньо; 4) мало; 5) ні.

На основі відповідей на зазначені питання роблять висновок, наскільки дана людина може стати причиною виникнення конфліктної ситуації в колективі.

Таким чином, для того, щоб організація домоглась успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість, ймовірність виникнення тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно до сформованих обставин. Адже основною особливістю проблемної ситуації є те, що вона містить небезпеку, погрозу руйнування виробничої системи.

Кризи, хоча і не є бажаним атрибутом будь-якого підприємця, за своєю природою – закономірне явище.

Кризова ситуація – загальна закономірність, властива ринковій економіці, цю ситуацію розглядають як нерівномірний розвиток економіки чи окремих її частин, коливання обсягів виробництва та збуту, наявність значних спадів виробництва.

Кризова ситуація – переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, в процесі котрого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісного нового реагування з боку цієї системи.

Для глибокого розуміння сутності даної ситуації необхідним є виявлення джерел і причин її виникнення.

В узагальненому вигляді джерелами кризових (проблемних) ситуацій можуть бути: природні явища; екологічні проблеми; виробничо-технічні (техногенні) процеси; державна і міжнародна політика; фінансово-економічна діяльність; соціально-психологічні відносини.

Причинами кризових (проблемних) ситуацій можуть бути фактори внутрішнього і зовнішнього походження.

Зовнішні фактори – це:

- недостатній рівень наших знань про можливості попередження і подолання ймовірної кризи;
- порушення чи нестійкість існуючих і нових соціально-політичних, господарських, економічних, культурно-психологічних утворень і механізмів;
- випадкові відхилення, прорахунки та помилки інженерного, конструкторського, управлінського чи політичного характеру;
- навмисні дії конкурентів, постачальників, споживачів, влади, громадських організацій й інших структур близького і далекого оточення (прямого та непрямого впливів);
- структурні зміни в суспільстві та зміни політичного характеру;
- соціальні потрясіння і заходи, що здійснює профспілковий рух;
- міграція населення і становище на ринку робочої сили;
- нові відкриття і технології;
- промислове шпигунство і витік інформації, що становить комерційну таємницю фірми;
- дії засобів масової інформації і поширення компрометуючих чуток, інформації й інших матеріалів, що підривають імідж фірми;
- аварії, техногенні та стихійні лиха;
- погодні умови.

До внутрішніх факторів належать:

- конфліктні виробничі та соціально-психологічні ситуації;
- порушення правил охорони праці, техніки безпеки і пожежної безпеки;
- проміжні дії щодо особистості й організації;
- зміна керівництва;
- розширення чи скорочення діяльності організації;
- звільнення чи прийом нових працівників;
- дії впливових осіб (що сприяють чи заважають роботі);
- поломки машин і аварії на виробництві;
- перевантаження, стреси, хвороби та відпустки працівників;

- стилі й методи керівництва колективом;
- помилкові дії керівництва у виробництві, соціальній політиці тощо.

Оцінка і діагностика кризових ситуацій складаються з кількох етапів:

- аналіз фінансового стану підприємства;
- прогноз розвитку ринкової ситуації;
- виявлення ознак ймовірного неблагополуччя фірми;
- своєчасне виявлення причин і основних факторів, що сприяють розвитку кризових ситуацій.

Кризова ситуація може призвести до наступних негативних наслідків (особливо у випадку ліквідації підприємства):

- втрати працівниками робочих місць і через це – загострення соціальної напруженості в суспільстві;
- втрати кредиторам підприємства (банками, інвестиційними компаніями, фондами, державним бюджетом) значних засобів, вкладених у підприємство;
- розпилення та омертвіння неліквідного майна внаслідок того, що з часом ліквідатори не можуть знайти його покупців.

Банкрутство підприємства є одним із можливих наслідків його економічної неспроможності, коли вичерпані інші шляхи поліпшення його фінансового становища.

Ранніми ознаками банкрутства є: затримки з надання звітності, що свідчать про погану роботу фінансових служб підприємства; зміни в статтях бухгалтерського балансу з боку пасивів і активів та порушення визначеної їхньої пропорційності; збільшення чи зменшення матеріальних запасів, що може свідчити або про зацікавленість, або про можливу нездатність підприємства виконувати свої зобов'язання з постачання; збільшення заборгованості підприємства постачальникам і кредиторам; зменшення доходів підприємства і зниження прибутковості фірми, знецінення акцій підприємства, встановлення підприємством нереальних (високих чи низьких) цін на свою продукцію; конфлікти на підприємстві, звільнення когось із керівництва, різке збільшення числа прийнятих рішень.

Різкі зміни в структурі балансу і звіту про фінансові результати викликають:

- різке зменшення грошей на рахунках (збільшення грошей також може свідчити про неможливість подальших капіталовкладень);

- збільшення дебіторської заборгованості (різке її зниження також свідчить про утруднення зі збутом, якщо супроводжується зростанням запасів готової продукції);
- старіння дебіторських рахунків;
- порушення балансу дебіторської і кредиторської заборгованостей;
- збільшення кредиторської заборгованості (різке її зниження за наявності грошей на рахунках також свідчить про зниження обсягів діяльності);
- зниження обсягів продажів (несприятливим може виявитись і різке збільшення обсягів продажів, тому що в цьому випадку банкрутство може наступити в результаті наступного порушення балансу боргів, якщо триватиме непередумане збільшення закупівель, капітальних витрат, крім того, зростання обсягів продажів у натуральному вимірі може свідчити про «скидання» продукції перед ліквідацією підприємства).

Для досягнення цілей фінансування заходи щодо виходу з кризи можна поділити на: оперативні (усунення збитків; кадрові зміни; відтермінування платежів; залучення кредиторів) і стратегічні (аналіз і оцінка стану підприємства; перегляд існуючих стратегій фірми; розширення маркетингових досліджень тощо).

5.4. Особливості аналізу ситуацій минулого, теперішнього і майбутнього часів

Для аналізу ситуації минулого і теперішнього часів пропонують підхід із кількох етапів:

1. Визначення проблеми (чому поставлене завдання не здійснюють або поставлена мета недосяжна?).
2. Відмежування однієї проблеми від іншої та їх кваліфікація за складністю вирішення.
3. З'ясування значення проблеми для фірми (згідно з подальшим існуванням, або для досягнення визначеного прибутку чи для реалізації технологічного процесу тощо).
4. Джерело проблеми (якщо можливо, за допомогою фахівців).

5. Пропозиція варіантів вирішення проблем (відмова від поставленої мети, запрошення експертів для консультації і подолання труднощів, створення спеціальної (проектної) групи для розробки методу або технології вирішення проблем).

Більшість із зазначених етапів можна пройти тільки після збору додаткової інформації.

Перш, ніж ухвалювати рішення менеджер повинен проаналізувати майбутню ситуацію на основі доступної інформації і серйозних оцінок можливих наслідків.

Із цією метою розробляють інструменти у вигляді моделей, у яких відображають найістотніші дії під час ухвалення рішення. Розробляють комп'ютерні програми для прискореної перевірки альтернативних варіантів рішень.

Для підготовки рішення можна застосовувати різні методи.

Аналітичний метод прийняття рішення залежить від його специфіки.

Наприклад, коли фірма хоче закуповувати товар або використувати послуги інших фірм, вона порівнює ціни пропонованих товарів або послуг. Згідно з аналітичним методом порівняння цін зіставляють витрати за різними альтернативними варіантами рішень. Потім приймають рішення на основі найнижчих витрат за однакової якості необхідних або пропонованих товарів і послуг.

Порівняльний аналіз теперішньої ситуації з майбутньою.

Коли фірмі необхідно приймати рішення про підвищення ефективності будь-яких процесів, можна застосовувати метод аналізу витрат за старим і витрат (або очікуваної користі) за новим методами.

Цей метод можна відобразити за допомогою наступного прикладу: фірма хоче застосувати новий метод обліку всіх грошових переказів зі сплати за свої послуги клієнтам. Раніше розрахунки здійснювали за допомогою власної бухгалтерії. Пропонуємо облік усіх розрахунків передати спеціалізованій фірмі. Але перш, ніж приймати рішення про новий метод обліку переказів, менеджер підприємства хоче знати, яка користь від цієї зміни. Слід порівняти витрати при старому методі і витрати за новим методом із урахуванням витрат для зміни процесів усередині фірми і витрат на послуги збоку (зокрема, витрати на персонал, капітал, матеріали, комп'ютерна обробка, послуги збоку, інше).

Порівняльний аналіз позитивних та негативних результатів у майбутньому.

Коли всередині фірми потрібно приймати рішення щодо підвищення ефективності будь-яких процесів, можна застосовувати й інший метод – порівняння вигод і недоліків.

Наприклад, розглянемо ситуацію, коли всіх працівників фірми забезпечують комп'ютерами, що, відповідно, поліпшує умови їх праці.

Таблиця 5.4.1

**Перелік факторів,
що позитивно або негативно впливають
на результати рішення**

Фактори вигоди	Оцінка	Фактори недоліків	Оцінка
Скорочення персоналу	3	Співробітники проти комп'ютерів	3
Зменшення трудових дій	2	Необхідність перенавчання	2
Зниження витрат	3	Зміни методів менеджменту	2
Самостійність комп'ютерних розробок	2	Зміни у техніці опрацювання документів	1
Прискорення письмової комунікації	2	Зміни обсягів праці за рахунок переустанткування	2
Сума	12	Сума	10
Баланс	+2		

Аналіз проводять у два етапи:

1. З'ясовують за факторами всі можливі вигоди й недоліки, якщо на робочих столах будуть комп'ютери.
2. Оцінюють усі фактори за їх важливістю (за значенням або їх наслідками) наступними оцінками:
 - особливо важливі наслідки – 3;
 - важливі наслідки – 2;
 - наслідки з незначною важливістю – 1.

У нашому випадку можна приймати позитивне рішення.

Дерево рішення.

Коли альтернативні варіанти на запропоноване рішення пов'язані з високим ризиком, потрібно визначити, який із варіантів забезпечує успіх. Вибрати варіант допоможе метод дерева рішення.

Це аналіз шляхів до успіху. Дерево рішення належить до моделей, представлених у графічній формі – його розгалуження малюють як розвилки на дорозі. За допомогою вивчення різних шляхів за розгалуженнями можна встановити, який із них має найбільшу ймовірність на успіх. Спочатку слід визначити головні критерії успіху або оцінки результату пропонованого рішення: час виконання завдання, застосування меншої кількості матеріалу, зменшення витрат.

Список аналітичних питань.

Наприклад: українська та німецька фірми мають намір спільно будувати автосалон із сервісною ділянкою. У рамках планування та ухвалення рішення про початок будівництва німецька сторона надає список аналітичних питань, щоби перевірити, чи правильно вибране місце для автосалону:

1. Чи є за законами обмеження для відкриття автомагазину з майстернею, і які дозволи необхідні для продажу, сервісу та складування?
2. Як бажано розподілити управління бізнесом між партнерами?
3. Які актуальні тенденції (зростання, застій, занепад) ринку продажу і ремонту автомобілів у регіоні?
4. Який обсяг платоспроможного попиту на послуги?
5. Які висновки з аналізу дій і планів наших конкурентів (за якістю сервісу, швидкістю виконання замовлень, цінами, рекламою, слабкими місцями)?
6. Хто наші потенційні партнери для кооперування (у бізнесі й у комунальному управлінні), та який є досвід співробітництва з ними?

На основі відповідей на питання можна визначити проблеми, котрі потрібно вирішувати найближчим часом у рамках спільного підприємництва.

Тема 6.

Значення та місце SWOT-аналізу в процесі формування маркетингових стратегій підприємств сфери послуг

1. Маркетингова стратегія підприємств на ринку послуг.
2. Інформаційне забезпечення SWOT-аналізу.
3. Оцінка сильних і слабких аспектів у діяльності підприємств сфери послуг.
4. Цілі та методика розробки профілю позиціонування елементів SWOT.

6.1. Маркетингова стратегія підприємств на ринку послуг

Формування ринкової економіки України супроводжується посиленням нестабільності макро- і мікросередовищ, у яких діє підприємство. У таких динамічних умовах об'єктивно необхідним стає застосування концепції стратегічного менеджменту, основним завданням якого є не тільки створення внутрішньофірмового потенціалу успіху, а й перетворення його в стратегічні чинники.

Формуванню стратегічних чинників успіху сприяє обґрунтований вибір маркетингових стратегій підприємства.

Маркетингові стратегії – це основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації.

Маркетингові стратегії мають орієнтувати підприємства на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей.

Один із основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг – надання послуг вищої якості порівняно з конкуруючими аналогами. Ключовим тут є надання таких послуг, що задовольнили б і навіть перевершили очікування клієнтів. Чекання клієнтів формуються на основі наявного у них досвіду, а також інформації, отриманої прямими (особистими) або масовими (неособистими) каналами маркетингових комунікацій. Враховуючи це, споживачі обирають виробника послуг і після їх надання порівнюють своє уявлення про отриману послугу з її фактичним станом. Якщо надана послуга не відповідає очікуванням, клієнти втрачають до фірми будь-який інтерес, якщо ж відповідає або перевершує їхні очікування, знову звернуться до цього виробника послуг. Покупець завжди прагне до визначеної відповідності ціни послуги та її якостей.

Проте дуже часто споживач сприймає послуги через уявлення про прийнятні терміни її виконання. У такому разі для клієнта тимчасові рамки виявляються важливішими від ціни і навіть репутації виробника послуг. При цьому сприйняття термінів обслуговування складніше, ніж спрощена оцінка ролі фактора часу. Наприклад, коли клієнт входить у банк, черга в 1–2 особи (але не 5–6) підсвідомо спонукає до кращого сприйняття якості послуги, ніж коли черги нема. З одного боку, клієнти дуже чутливі до ситуацій, у яких їм доводиться протягом тривалого часу очікувати виконання послуги. Таким чином, у них складається упереджене ставлення до її якості. Крім того, невинуватиме з точки зору клієнтів скорочення часу обслуговування вони не завжди сприйматимуть як благо. Погано, коли продавець у магазині не квапиться запропонувати послуги, але ще гірше клієнти сприймають ситуацію, коли продавець надто нав'язливий.

Слід відзначити, що фактор часу продавець послуги та її споживач сприймають по-різному. Наприклад, ремонтні майстерні розраховують терміни надання послуги з моменту виклику майстра, а споживач звичайно – з моменту поломки. По-різному ставляться вони і до робочого часу: для майстра це 8-годинний робочий день при п'ятиденному робочому тижні, а клієнт хотів би, щоби його обслуговували цілодобово і без вихідних.

Звичайно, що в ідеалі клієнти будуть задоволені, якщо отримають те, що їм потрібно там, де потрібно, і так, як потрібно.

Стратегічний підхід до клієнтури стосовно продуктів можна побачити з наступної магриці (рис. 6.1.1).

		Клієнти	
		існуючі	нові
Споживачі	існуючі	1	2
	нові	3	4

Рис. 6.1.1. Матриця «продукти/клієнти».

Сутність цих стратегій у наступному.

1. Глибшому проникненні на ринок: застосовують стратегію консолідації, тобто йдеться про те, щоб збільшити зростання продажу існуючим клієнтам існуючих продуктів.
2. Розширенні меж ринку: застосовують стратегію зростання, тобто залучають нові сегменти клієнтури для споживання існуючих продуктів.
3. Розробці продукту: застосовують стратегію «зміцнення довіри», тобто для більшого залучення клієнтів з'ясовують їхні потреби і, враховуючи це, пропонують нові продукти.
4. Диверсифікованості: використовують стратегію диференціації, тобто пропозицію нових продуктів новим ринковим сегментам.

Таким чином, за допомогою цієї матриці оцінюють ті можливості, що надає ринок. Аналіз її також дає змогу виявити небезпеки та негативні тенденції на ринку.

Крім того, стосовно клієнтури варто застосовувати стратегії якісного відновлення, кросирування продажів, завоювання більшої довіри, «прощтовхування» і «витягування» стосовно цільових сегментів.

Стратегія якісного відновлення складається з сприяння максимальному споживанню продуктів уже залученими клієнтами. Йдеться про високоякісне відновлення пропонованих продуктів з метою повнішого задоволення запитів споживачів (наприклад, прискорення банківських переведень). Таку стратегію фокусують на збільшенні обсягів продажу, і вона безпосередньо впливає на прибуток, а також сприяє встановленню взаємовигідних відносин із клієнтурою і допомагає розширювати свою частку на ринку.

Стратегія кросирування продажів. Альтернативна стратегія – це продаж додаткових продуктів своїм клієнтам. Крос-продаж – це реалізація за пропозицією клієнтури додаткових продуктів або заміна тих, котрі свого часу були вже спожиті. Одна з основних умов успіху цієї стратегії – логічна послідовність поступово пропонованих клієн-

тові рішення у процесі продажу. Продукти мають бути цікавими і привабливими для клієнта і введені у пакет послуг, котрі можна будь-якого моменту запропонувати до продажу. Ця стратегія дає змогу планувати продаж і оптимально використовувати ресурси, що завжди обмежені. Вона також сприяє кращому розумінню очікувань споживачів і оцінці ринку. Інший важливий аспект перехресних продажів полягає у конкурентній перевазі, що з нього випливає. Наприклад, клієнт відчуває, що найрізноманітніші його запити в банківських продуктах можуть бути задоволені тільки у певній філії, і це підвищує його довіру до банку. Клієнт у такому випадку стає провідником інформації про ситуацію на ринку.

Стратегія завоювання більшої довіри. Описана стратегія перехресних продажів дає змогу встановити стійкі й тривалі зв'язки з клієнтурою. Довіра клієнта залежить не тільки від його сталих стосунків із фірмою, а й від числа продуктів, що він придбав. Надійний і довірливий клієнт купує більше продуктів і, звичайно, дає більший прибуток, оскільки готовий платити високу ціну за відмінну якість обслуговування і довірливі стосунки з пунктом продажу. Для розвитку і реалізації стратегії завоювання більшої довіри клієнтури необхідно мати адекватні маркетингові інструменти й інформаційні системи. Персонал, який безпосередньо контактує з клієнтурою, повинен володіти всією інформацією про неї: тип відносин, число і види спожитих продуктів, якісний та кількісний оборот, основні види попиту на обслуговування тощо.

Стратегії та дії стосовно цільових сегментів. Клієнти, які задоволені обслуговуванням, стають активними провідниками політики просування продажів підприємства – вони з позитивного боку рекламують його своїм близьким, колегам і друзям. Це спрощує дії щодо залучення нової клієнтури. Іншою стратегією щодо потенційних клієнтів є стратегія «проштовхування», котра припускає посилені пропозиції послуги (розсилання листів «не клієнтам» із пропозицією купівлі послуги на відповідних умовах). Ще одна стратегія – стратегія «втягування» полягає в тому, що клієнтів залучають шляхом пропозиції їм специфічних продуктів (розсилання листів, у яких вказують на визначені потреби і шляхи їхнього задоволення у даному підприємстві).

В умовах високої насиченості ринку послуг важливим є також вибір стратегії ціноутворення. Мету цінової стратегії, розрахованої на завоювання і підтримку лідерства на ринку, реалізують на найраніших стадіях життєвого циклу продуктів-новинок. Ціни розраховують-

ся на основі достовірного визначення структури витрат. Такі ціни дають змогу досить протягом тривалого часу працювати з достатнім прибутком, доступні споживачам і не викликають у конкурентів бажання поборотися за лідируюче становище на ринку.

Надання менеджерів інформації, необхідної для обґрунтованого вибору маркетингової стратегії з урахуванням подальших змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування підприємств, належить до основних завдань SWOT-аналізу.

6.2. Інформаційне забезпечення SWOT-аналізу

Одним із найважливіших напрямів при проведенні SWOT-аналізу підприємства є інформаційне забезпечення. Ефективне управління підприємством в умовах ринкової економіки можливе тільки за умови своєчасного надходження даних, що характеризують стан зовнішнього середовища і процесу управління.

Інформаційне забезпечення здійснення SWOT-аналізу на підприємстві має поєднувати:

- а) базу даних, тобто набір даних, необхідних для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві. Обсяг бази даних залежить від методів і джерел її формування;
- б) методи і моделі, необхідні для SWOT-аналізу;
- в) набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення.

Інформація має важливе значення для прийняття управлінських рішень і служить одним із чинників, що забезпечують підвищення ефективності управлінської діяльності.

До якості інформації є певні вимоги, одна з них: інформація має задовольняти користувачів. Так, система інформаційного забезпечення торговельного підприємства призначена не тільки для внутрішнього використання і прийняття управлінських рішень, а й для задоволення інтересів зовнішніх користувачів інформацією. Зовнішніми користувачами інформацією, які приймають на її основі свої рішення, є, зокрема, акціонери й інвестори підприємств; особи або банки, що забезпечують їхнє фінансування (власники і кредитори); постачальники та споживачі товарів підприємств; персонал; податкові установи; уря-

дові організації; підприємства, зацікавлені у налагодженні ділових зв'язків і партнерства.

На практиці для SWOT-аналізу використовують різні види інформації, яку можна класифікувати за різними ознаками (табл. 6.2.1).

Таблиця 6.2.1

Зведена класифікація інформації

Ознака класифікації	Види інформації
За місцем збирання	Внутрішня, зовнішня
За змістом	Екоскопічна, демоскопічна
За періодичністю	Така, що постійно нагромаджується; епізодична
За платністю	Платна, безплатна
За походженням	Первинна, вторинна
За джерелом отримання	Державна і відомча статистика, результати спеціальних спостережень та опитувань, матеріали діяльності фінансових органів, конвент-аналіз, управлінська
За періодом, до якого належать відомості	Історична, поточна, прогнозна
За етапами прийняття управлінських рішень	Констатуюча, пояснювальна, планова, контрольна
За напрямком	Вертикальна, горизонтальна
За роллю в діяльності підприємства	Стратегічна, тактична, технологічна
За доступністю	Відкрита, конфіденційна, секретна
За можливістю чисельної оцінки	Кількісна, якісна

Формування інформаційного забезпечення SWOT-аналізу на підприємстві – це процес цілеспрямованого добору відповідних інформативних показників для використання в процесі аналізу, планування, прийняття оперативних управлінських рішень і контролю за їх реалізацією.

Основними джерелами інформації, що використовує підприємство, є: періодичні друковані видання; засоби масової інформації; зовнішня реклама; спеціалізовані виставки; ярмарки споживчих товарів, торгового обладнання; репрезентації нових товарів; статистичні дові-

дники (бюлетені); форми статистичної звітності; ділова кореспонденція підприємства; вузькоспеціалізовані друковані видання; фірмові продажі з демонстрацією товарів; комерційні електронні бази і банки даних; спостереження, експеримент, опитування.

Параметри системи інформаційного забезпечення визначають на основі галузевих особливостей діяльності підприємств, їхньої організаційно-правової форми, обсягу і ступеня диверсифікації господарської діяльності та інших умов.

Інформаційне забезпечення SWOT-аналізу надає конкурентну перевагу на ринку; знижує ступінь фінансового ризику; дає змогу здійснювати моніторинг; визначати ставлення споживачів до товарів; допомагає підприємству стежити за формуванням свого іміджу; підвищує довіру до реклами підприємства; оцінює діяльність підприємства; є основою для прийняття оптимальних рішень; забезпечує своєчасну координацію стратегії підприємства і маркетингу; має стратегічне значення.

Інформаційне забезпечення SWOT-аналізу на підприємстві потребує і відповідного програмного забезпечення, за допомогою якого вся система управління, починаючи з рівня підсистем і закінчуючи підприємством у цілому, працювала б як єдине ціле. Головне завдання – об'єднати всі підрозділи за допомогою створеної інфраструктури (комунікаційної й інформаційної систем). Це дало б змогу налагодити ефективний зв'язок між учасниками процесу управління.

6.3. Оцінка сильних і слабких сторін у діяльності підприємств сфери послуг

На сучасному етапі діяльності підприємства недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем та визначити конкурентоспроможність підприємства. Важливо обґрунтувати значення та рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів і їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядають, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які отримали назву можливостей і загроз щодо зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства щодо внутрішнього середовища.

Стратегічний баланс – це певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність підприємства факторів, що об'єктивно

існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з порівняно сильними і слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. Найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості – це ситуації у зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких підприємство має змогу проявити сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь посприяти найефективнішого їх використанню.

Складання стратегічного балансу в західній літературі отримало назву SWOT-аналізу, в назві якого літери SWOT означають: S – сильні сторони; W – слабкі сторони; O – можливості; T – загрози.

За допомогою SWOT-аналізу діагностують різні аспекти діяльності підприємства та показники роботи. Зокрема, досліджують потенційні внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні зовнішні можливості й загрози для нього.

До *потенційних внутрішніх сильних сторін* належать:

- повна компетентність із ключових питань;
- адекватні фінансові ресурси;
- позитивний імідж у споживачів;
- позиція визнаного лідера ринку;
- наявність добре відпрацьованих функціональних стратегій;
- економія на масштабах виробництва;
- уміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів;
- наявність власної технології;
- переваги у витратах;
- ефективніші рекламні заходи;
- досвід у розробці нових товарів;
- апробований менеджмент;
- більші можливості виробництва;
- досконалі технологічні навички;
- інші.

До *потенційних внутрішніх слабких сторін* підприємства належать:

- брак чіткого стратегічного напрямку розвитку;
- застаріле устаткування;
- низька прибутковість;
- низька якість управлінського апарату;

- недосконалість умінь і навичок у ключових сферах діяльності;
- погано опрацьована стратегія компанії;
- внутрішні виробничі проблеми;
- відставання у галузі досліджень та розробок;
- вузький асортимент продукції;
- низький імідж на ринку;
- слабка збутова мережа;
- незадовільна організація маркетингової діяльності;
- недостатність готівки на фінансування необхідних змін у стратегії;
- висока собівартість виробів;
- інше.

До *потенційних зовнішніх можливостей* належать:

- здатність обслуговувати додаткові групи споживачів, вийти на нові ринки або сегменти ринку;
- спроможність розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів;
- здатність використовувати навички та технологічні «ноу-хау» для випуску нової продукції чи нових видів уже випущеної продукції;
- вертикальна інтеграція (вперед чи назад);
- зниження торговельних бар'єрів на привабливих закордонних ринках;
- послаблення позицій фірм-конкурентів;
- можливість швидкого розвитку у відповідь на раптове підвищення попиту на ринку;
- виникнення нових технологій;
- інше.

До *потенційних зовнішніх загроз* підприємства належать:

- вихід на ринок іноземних конкурентів із меншими витратами;
- повільне зростання ринку;
- несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики урядів інших країн;
- висока залежність від попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;
- вимогливість покупців та постачальників, що постійно зростає;
- зміна потреб і смаків споживачів;

- несприятливі демографічні зміни;
- інше.

SWOT-аналіз здійснюють за наступними напрямками: 1) загальна характеристика об'єкта; 2) фактори середовища організації; 3) загальні цілі та стратегії комунікації; 4) фінанси; 5) маркетинг; 6) розвиток та дослідження; 7) виробництво; 8) управління персоналом; 9) система і практика управління; 10) результативність діяльності підприємства.

Виявлені можливості й загрози в зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони внутрішнього потенціалу підприємства не тільки по-різному впливають на підприємство, а й мають для нього неоднакову значущість. Невикористані можливості можуть перетворитися на загрози, якщо їх використовують конкуренти, і навпаки, відвернуті загрози можуть створити додаткові можливості.

6.4. Цілі та методика розробки профілю позиціонування елементів SWOT

Після того, як у результаті стратегічного аналізу виявлено всі елементи SWOT, потрібно позиціонувати їх із метою виявлення найбільш значущих для підприємства. Для цього складають профіль позиціонування елементів SWOT (табл. 6.4.1).

У цьому профілі експерти оцінюють елементи SWOT-аналізу за ступенем їх впливу на стан справ на підприємстві за 3-бальною системою (сильний вплив, помірний вплив, слабкий вплив), а також за ступенем імовірності реалізації (можливості), імовірності наступу чи виникнення відповідної ситуації (загрози), імовірності підтримки і розвитку (сильні сторони), імовірності подолання (слабкі сторони).

Елементи SWOT у виділених секторах профілю позиціонування є для підприємства найбільш значущими. Для подальшого їх розгляду, попарного зіставлення і встановлення між ними зв'язків потрібно скласти матрицю SWOT (рис. 6.4.1).

Матрицю SWOT будують у двох векторах: стан зовнішнього (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього (вертикальна вісь) середовища. Кожний вектор розбивають на два рівні: можливості й загрози, що були виявлені у зовнішньому середовищі, та сила і слабкість потенці-

алу підприємства. При цьому в матрицю вписують найбільш значущі елементи SWOT, виявлені у профілі позиціонування. На перетинах окремих складових груп чинників формують чотири поля (квадранти). Для них характерні певні стратегічні вказівки, які формулюють на основі поєднань окремих елементів SWOT і які необхідно враховувати у процесі розробки стратегії відповідного типу.

Таблиця 6.4.1

Профіль позиціонування елементів SWOT

Ступінь впливу елементів на діяльність підприємства	Елементи SWOT											
	Можливості			Загрози			Сильні сторони			Слабкі сторони		
	Імовірність реалізації			Імовірність наступу			Імовірність підтримки і розвитку			Імовірність подолання		
	Висока	Середня	Низька	Висока	Середня	Низька	Висока	Середня	Низька	Висока	Середня	Низька
Сильний вплив	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Помірний вплив	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Слабкий вплив												

		Зовнішнє середовище підприємства	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище підприємства	Сильні сторони	Поле СиМ (стратегічні вказівки)	Поле СиЗ (стратегічні вказівки)
	Слабкі сторони	Поле СлМ (стратегічні вказівки)	Поле СлЗ (стратегічні вказівки)

Рис. 6.4.1. Матриця SWOT.

Поле СиМ передбачає розробку стратегій підтримки і розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища.

Поле СлМ спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу.

Поле СиЗ орієнтує стратегію на боротьбу зі загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів.

Поле СлЗ передбачає вироблення такої стратегії, що дала б змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

Матрицю SWOT можна розробляти як взагалі в маркетинговому середовищі підприємства, так і за кожним чинником його макро- і мікросередовища. Складання матриці SWOT – необхідний компонент стратегічної оцінки сучасного стану підприємства.

Draft Only

Тема 7.

Стратегічний облік і аналіз систем менеджменту

1. Сутність стратегічного обліку (контролінгу) та його принципи.
2. Зміст контролінгу в сучасних умовах господарювання.
3. Місце контролінгу в системі управління.
4. Аналіз стратегічних завдань на підприємствах сфери послуг.
5. Стратегічні зони господарювання підприємства та їх характеристика.
6. Аналіз відхилень у системі стратегічного контролінгу.

7.1. Сутність стратегічного обліку (контролінгу) та його принципи

Виникнення стратегічного обліку було закономірним процесом, що відображав реалії післявоєнного періоду, коли у 1950-і рр. сформулювали підходи до довготермінового планування. Країни Європи розпочали відбудову зруйнованих економік із використанням найновіших досягнень науки і техніки за порівняно короткий термін. Визначення термінів відбудови потребувало розробки методик довготермінового планування, яке зі середини 1950-х рр. отримало назву стратегічного планування. У 1960-і рр. вдосконалювали методи планування, прогнозування і бюджетування.

Старі структури управління на основі функціонального підходу почали поступатися новим інноваційним структурам, плануванню потенціалу підприємства, аналізу стратегічних проблем, програмно-цільовим методам планування, що дало змогу у середині 1970-х рр. розробити методи стратегічного управління.

Теоретичним підґрунтям стратегічного управління були досягнення кібернетики, інформатики, теорії систем стратегічного управ-

ління та інших, що стали надбанням практики і зробили «тиху революцію» в управлінні.

Якщо до 1970-х рр. основним постулатом успішної діяльності підприємства вважали стійку рівновагу, то згодом виявили, що жодне підприємство не може розвиватися на основі цього принципу. Саме порушення рівноваги дає змогу адаптуватися до постійних змін середовища, в якому доводиться функціонувати будь-якому підприємству, а рівновагу слід розглядати як окремий випадок на короткому інтервалі часу, що обумовлений імовірним збігом обставин.

Стратегію пов'язують із управлінською реакцією на неочікувані зміни середовища, для чого необхідна інформація для аналізу. Стратегічний облік відрізняється від фінансового характером інформаційних ресурсів. Фінансовий облік, у принципі, базований на відстеженні минулих подій, що зафіксовані у документах, над якими здійснюють певні процедури – класифікують, оцінюють, групують, агрегують в економічні показники, а потім знаходять математичні залежності між показниками з метою виявлення позитивних чи негативних тенденцій у роботі структурних підрозділів і підприємства в цілому. Така інформація – ретроспективна, вказує на тенденції минулих періодів.

Стратегічний облік використовує похідну вторинну інформацію, отриману на основі даних фінансового й управлінського обліку та опрацьовану економіко-математичними методами з метою виявлення певних закономірностей і взаємозалежностей між економічними показниками, що дають змогу передбачити розвиток подій і явищ у господарській діяльності підприємства. Стратегічний облік формує також свої інформаційні прогнозні ресурси. Інформаційні ресурси стратегічного обліку пов'язані з традиційним обліком, але ним не обмежуються. Зокрема, для стратегічного управління необхідні дані не лише про діяльність підприємства (внутрішнє середовище), а й про зовнішнє середовище, яке має надзвичайно важливе значення для передбачення траєкторії розвитку підприємства.

Для аналізу змін середовища необхідна особлива інформація. Традиційний облік не спроможний дати інформацію для оцінки зовнішнього середовища, тому потрібно отримати її на основі різних методів прогнозування й аналізу з тим, щоби можна було передбачити зміни у майбутньому.

Для цього може бути запропонований такий підхід (табл. 7.1.1).

Методи прогнозування призначені для обробки вихідних даних та визначення майбутніх тенденцій (трендів).

Таблиця 7.1.1.

Методи оцінки зовнішнього середовища

Показники	Рівні динамізму середовища (бали)		
	1-2	3-4	4-5
Прогнозування (об'єкти)			
кон'юнктури			
темтів зростання			
демографії			
науково-технічного прогресу			
соціологічної ситуації			
Методи досліджень			
екстраполяція	+		
множинна регресія	+		
вибір кривої тренду	+		
сценарії	+	+	+
аналіз конкурентоспроможності	+	+	+
метод «Дельфі»			+
асимптотичний аналіз		+	
SWOT-аналіз		+	+
Моделювання:			
«витрати-випуск»	+		
економетронні	+		
кібернетичні	+	+	
стохастичні		+	+
Оцінка наслідків рішень:			
аналіз впливу			+
аналіз перехресного впливу			+
дедуктивний аналіз (аналіз нового асортименту)		+	
аналіз балансу сил впливу груп		+	+

Методи моделювання дають змогу аргументовано розробляти моделі дійсності, в яких є входи, виходи та функції змінних у межах цих моделей. Підставляючи дані на вході, можна одержати виходи, котрі задовольняють спостерігача або вирішують, що потрібно ще врахувати в цих моделях.

Аналіз дає змогу оцінити дані трендів і подій та їх вплив на результати діяльності підприємства й виявити фактори, події, явища впливу. Як видно з наведеного аналізу, для стратегічного менеджменту потрібна інформація ймовірного характеру, тому стратегічний облік має забезпечити формування вхідного масиву даних та отримання інформації для розробки і контролю за навколишнім середовищем.

Треба мати на увазі, що стратегічне управління досі розроблено як концепція, що може бути реалізована на практиці в різних варіантах, але інформаційна база, на жаль, не конкретизована.

У зв'язку з цим треба розвивати нову економічну науку, яку називають контролінгом. Можна ставити знак рівності між поняттями контролінгу і стратегічного обліку.

Основними причинами впровадження на сучасних підприємствах такого нового напрямку обліково-економічної роботи, як **контролінг** є:

1. Нестабільність зовнішніх (інтернаціоналізація економічного життя, загострення конкуренції на внутрішніх та світових ринках) і внутрішніх (обсяги виробництва, заборгованість із зарплати, пошук надійних партнерів і постачальників) факторів висувають додаткові вимоги до системи управління підприємством.
2. Необхідність пошуку дедалі новіших і вдосконаленіших систем управління, що забезпечують гнучкість і надійність функціонування підприємства. А це, в свою чергу, передбачає вироблення механізмів координації всередині системи управління.
3. Суттєві зміни в організації і методології системи інформаційного забезпечення.
4. Відсутність коментарів різних варіантів управлінських рішень.

Контролінг як наукова дисципліна – складне інтегроване утворення. Його концепція відображає формулювання, абстрактний образ, загальну думку щодо створення інформаційної системи для стратегічного розвитку підприємства.

Під контролінгом розуміють концепцію ефективного управління економічним об'єктом із метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі.

Система контролінгу ґрунтована на комплексі стратегічних наукових дисциплін – прогнозуванні, плануванні, маркетингу, обліку,

статистиці, аналізі та менеджменті. Функції системи контролінгу реалізують через створення спеціальної служби, яка організовує збір, обробку, аналіз даних і забезпечує інформацію для менеджерів вищого рівня управління з метою розробки прогнозу стратегічного розвитку підприємства.

Контролінг пов'язують із пошуком слабких сторін у діяльності підприємства, ліквідацією «вузьких» та «проблемних» ділянок у виробничій та фінансовій сферах, формуванням плану стратегії розвитку.

Якщо традиційні системи контролю діяльності підприємства базовані на відстеженні минулих подій (фінансовий облік) або подій у реальному масштабі часу (управлінський облік), то контролінг зорієнтований на майбутні події. Для системи контролінгу найважливіше значення мають відхилення від прогнозованих показників на перспективу з горизонтом планування більше 3-х років, а не від поточних планів, як це прийнято на вітчизняних підприємствах. Порівнюють майбутні прогнозовані показники з досягнутим фактичним їх значенням.

Фінансовий облік у системі контролінгу займає значне місце, оскільки його завданням є підготовка звітів про використання ресурсів, господарські процеси, формування собівартості продукції, ефективність витрат на маркетинг і збут продукції, формування прибутку, ефективність інвестицій тощо. Використовуючи дані фінансового обліку, можна виявити тенденції явищ та процесів за певний період і прогнозувати їх розвиток у системі контролінгу.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що система прогнозування розвитку підприємства передбачає планування економічних показників, а облік організовує збір та обробку даних у такому розрізі, як це прийнято у системі планування. Дані обліку й планів використовують для аналізу відхилень. Відділ контролінгу готує інформацію про відхилення фактичних показників від запланованих із розшифруванням факторів, що вплинули на ці відхилення. Інформацію надають у вигляді інформаційних бюлетенів для зацікавлених служб і посадових осіб.

Служба контролінгу має забезпечити такі види робіт:

- планування (програма розвитку, складання бюджетів у розрізі структурних підрозділів та підприємства в цілому);
- розробку системи звітів про роботу підрозділів;
- аналіз даних про виконання планів;
- формування необхідної для менеджерів інформації (перелік показників);

- розробку альтернативних варіантів вирішення проблемних питань;
- оцінку ефективності нових проєктів.

У системі контролінгу обов'язковим елементом є визначення мети підприємства й окремих структурних підрозділів, управління цілями, своєчасне реагування на зміну середовища та, відповідно, уточнення мети, що дає змогу адаптуватися до змін і забезпечити існування об'єкта.

Система контролінгу функціонує на основі певних принципів, до яких належать: визначення мети (цілей); управління цілями; досягнення цілей; принцип руху і стійкості; принцип своєчасності; принцип стратегічного мислення; принцип документування.

Визначення мети (цілей) необхідне для забезпечення місії, яка є основним завданням, природою бізнесу, головною причиною існування підприємства. Досягнення стратегічної мети консолідує зусилля колективу на досягнення результату.

Принцип руху і стійкості означає об'єктивний спосіб існування матерії. Рух – це зміна взагалі, будь-яка взаємодія матеріальних об'єктів. Стійкість – це прояв відносного спокою. Рух матерії є категорією абсолютною, стійкість (стабільність) – відносною.

Підприємство як складна система підпорядковане принципу руху і стійкості. Воно виступає як матеріальна система, а її рух описаний певним загальним законом, що характеризує цілісну зміну системи у просторі й часі. При висхідному розвитку відбуваються ускладнення зв'язків, структури і форм руху матеріального об'єкта, прогресивні перетворення від нижчого до вищого. Низхідний розвиток призводить, навпаки, до деградації і розпаду системи.

Розробка та реалізація обґрунтованих стратегічних рішень необхідні для того, щоби забезпечити висхідний рух підприємства. Не стабільність роботи, а порушення такої стабільності є запорукою життєздатності системи.

Створення умов для розвитку підприємства може забезпечити інноваційна діяльність, яку пов'язують із оновленням місць праці, новими технологіями, прогресивними прийомами і методами роботи, новою технікою, новими методами організації й управління виробництвом.

Контролінг сприяє процесові постійного виявлення і впровадження нового, прогресивного й ефективного в практику підприємства з урахуванням його специфіки. Необхідно відшукувати шляхи по-

долання стабільності у роботі, оскільки вона є загрозою для подальшого існування підприємства.

Якщо керівникам різного рангу (особливо вищого) не притаманний необхідний тип мислення (стратегічний і творчий), то вони гальмуватимуть інновації щодо суттєво важливих нових підходів до вдосконалення роботи підприємства, нехтуватимуть системою сигналів щодо прийняття ефективних управлінських рішень.

Принцип стратегічного мислення. Успіх впровадження контролінгу на підприємстві залежить від розуміння важливості стратегічного прогнозування і планування господарської діяльності з боку управління, особливо менеджерів вищого рангу.

Принцип своєчасності полягає в реагуванні на зміну середовища на основі слабких сигналів про можливу загрозу існуванню підприємства.

Щоби попередити ризики і загрози існуванню підприємства, необхідно отримати стратегічну інформацію для превентивних дій. Замість чекання повної інформації доцільно визначити, яких заходів треба вжити у плануванні при різних варіантах розвитку подій, що створюють загрози і можливості. Слабкі сигнали надходять із зовнішнього середовища, тому в системі контролінгу визначають, яка інформація є важливою, хто приймає рішення, як треба передавати інформацію, хто має координувати дії менеджерів та ін.

Принцип документального оформлення контролінгу передбачає ведення документації з розробки стратегічних планів розвитку підприємства, збору інформації від підзвітних осіб, які відповідають за окремі аспекти діяльності.

Письмова форма потребує від інформатора оформлення звіту певної форми, змісту та методу викладення текстового та цифрового матеріалу.

Принципи контролінгу неможливо засвоїти і творчо розвивати без використання модераційного методу мислення. Традиційні методи (виробничі наради, колективні обговорення поточних справ, письмові опитування, збори й ін.) завжди виявляються неефективними у випадках обмеженого часу і коли для вирішення проблеми потрібні спеціалісти з певним рівнем компетентності. Метод модерації допомагає саме в таких ситуаціях. Його використовують для того, щоб кілька спеціалістів спільно розробили плани з демонстрацією техніки мислення залучених до вирішення проблем людей.

Модераційні методи в контролінгу використовуються, якщо потрібно:

- об'єднати зусилля спеціалістів кількох відділів;
- вирішити дуже складну проблему (наприклад, шляхи зниження виробничих витрат);
- залучити до складання стратегічних планів спеціалістів із різних галузей знань;
- розробити альтернативні рішення проблем;
- протягом короткого часу ліквідувати «вузькі» місця;
- вирішити складну проблему за допомогою простих методів і розрахунків;

або у випадках:

- коли наради повинні дати ефективні результати;
- коли спеціалісти мають різні погляди на проблему.

Метод модерації полягає в тому, щоби на основі розробленої драматургії інтелектуальних зусиль досягти позитивного економічного ефекту. Метод модерації має такі елементи:

- 1) обговорення поставленої мети;
- 2) збір міркувань із першого питання порядку денного;
- 3) оцінка першого питання;
- 4) поділ учасників дискусії на невеликі групи за темами;
- 5) перше обговорення у невеликій групі (4–6 осіб);
- 6) дискусія після ознайомлення з результатами роботи цієї групи;
- 7) визначення кола питань для наступного засідання невеликої групи;
- 8) формування інших невеликих груп;
- 9) обговорення в кількох невеликих групах;
- 10) дискусія після ознайомлення з результатами другої групи;
- 11) обговорення проблем в інших групах;
- 12) ознайомлення зі загальними результатами перед загальною дискусією, розробка альтернативних рішень складних проблем.

Інструментарій методу модерації дає змогу узагальнити досвід і творчий потенціал різних спеціалістів для вирішення загальних проблем та досягнення загальних цілей. При цьому важливе значення мають не теоретичні знання, а досвід та особливий стиль спілкування, що усуває можливість виникнення конфліктних ситуацій.

7.2. Зміст контролінгу в сучасних умовах господарювання

Контролінг, на відміну від функціональних дисциплін, є синтетичною дисципліною, базований на обліку, плануванні, аналізі та теорії управління. Цю науку можна розглядати як одну з концепцій конструктивного управління. Під конструктивним управлінням слід розуміти спеціально спрямовану інтелектуальну систему для стратегічного управління розвитком підприємства на базі методів планування, обліку й аналізу в їх єдності. Роль управління у системі контролінгу полягає в координації елементів, що належать до цієї системи, забезпеченні планування, обліку й аналізу економічних показників господарської діяльності та прийняття рішень на основі отриманої інформації про тенденції розвитку фірми.

Результати вивчення напрямів еволюції вітчизняної обліково-економічної думки підтверджують те, що у вчених досі нема чіткої уяви про систему контролінгу. Але слід підкреслити, що і в країнах, де є давні ринкові традиції, це поняття ще далеке до логічної завершеності й кінцевого осмислення як виду комплексно сформованої сфери знань в економічній теорії та практиці.

Метою контролінгу є підтримання ефективного функціонування підприємства; її визначає вище керівництво, ця мета може бути уточнена залежно від змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, в яких функціонує підприємство. Метою може бути висока якість продукції, завоювання частки та розширення ринку продажу, зменшення витрат на виробництво, зниження цін, підвищення прибутку, незалежність від кредиторів.

Метою контролінгу також є діагностування фактичного техніко-економічного та фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств відповідної до головної мети й попередження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат і становище на ринку.

Іншими словами, контролінг – це система спостереження та вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою. Стан контрольованих об'єктів визначається кількісними, якісними, структурними, часовими і просторовими характеристиками.

Ключовим поняттям у визначенні мети контролінгу є тенденції і закономірності економіки підприємства, його техніко-економічного та фінансового стану. Щодо економіки підприємства, то йдеться насамперед про використання його активів і пасивів, а інформація показує тенденції й закономірності розвитку. Діагностування техніко-економічного та фінансового стану можливе за умови забезпечення фактичною обліковою та іншими видами інформації про об'єкти і зіставлення її з плановими показниками.

Предметом контролінгу є мікроекономічні явища та процеси на підприємстві, що характерні певними показниками – індикаторами в їх динаміці, та мікроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку підприємства.

Контролінг дає підприємству змогу адаптуватися до постійної зміни середовища та успішно виживати в умовах конкуренції. Адаптація потребує здатності до розвитку, трансформації елементів господарської діяльності та системи управління в такому напрямку, який забезпечує виживання підприємства.

Ускладнення навколишнього середовища, в котрому функціонує підприємство, призвело до ускладнення системи контролю за його діяльністю, тобто адаптації до нових умов. Критерієм здатності адаптуватися для підприємства є отримання позитивного результату від фінансової діяльності, тому орієнтація на прибуток показує, що підприємство демонструє свою волю вистояти, долаючи зміни, часто небажані, у навколишньому середовищі.

Ті підприємства, які орієнтуються на тривале і наполегливе виживання, повинні перейти від пасивної реєстрації господарської діяльності (фінансовий облік) до систем обліку, що дають змогу забезпечити дані для свідомого аналізу й оцінки своєї позиції у змінному оточенні (контролінг).

Контролінг як окрема наука має свої **методи дослідження**:

- 1) загальнометодологічні;
- 2) загальнонаукові;
- 3) специфічні методи.

До **загальнометодологічних методів** належать такі, що характерні для будь-якої науки: спостереження, порівняння, аналіз, синтез, систематизація, історія розвитку, виявлення закономірностей, прогнозування.

До **загальнонаукових методів** належать методи дослідження окремих систем: планування, обліку, аналізу, управління, статистики,

кібернетики, інформатики. Враховуючи складність системи контролінгу, його предмет вивчають усім арсеналом способів і прийомів тих наук, що пов'язані з цією системою.

Щодо **специфічних методів**, то контролінг передбачає використання моделювання процесів та явищ і на цій основі визначає конкретні завдання системи.

За ієрархією *контролінг можна поділити на три види* – стратегічний, тактичний і оперативний, а кожний із цих видів має встановити інформацію про внутрішнє, конкурентне та зовнішнє середовище. Саме на кожному з виділених етапів треба визначити ті показники, за допомогою яких забезпечують контрольованість об'єкта спостереження (що, для кого, коли, в якій формі необхідно планувати, організувати облік, аналіз і подати дані на відповідний рівень управління).

Контролінг є складною системою, що досліджує траєкторію стратегічного розвитку підприємства на основі визначеної генеральної мети, матеріальних, вартісних і соціальних цілей підприємства, відстеження тенденцій розвитку виробничих програм, господарських процесів, інвестиційних проектів та фінансової діяльності на основі планування, обліку, аналізу й контролю сукупності економічних показників і забезпечує інформацію для прийняття управлінських рішень.

Отже, **основними елементами в цій системі є:**

- *траєкторія розвитку підприємства* означає лінію в системі координат, що фіксує рівень зміни найважливіших для підприємства показників на перспективу;
- *матеріальні, вартісні та соціальні цілі* показують роль бізнесу в суспільстві та його ціннісні орієнтири;
- *виробничі програми* характеризують кількісні та якісні параметри продукції, асортиментну, освоєну продукцію, нову й інше;
- *господарські процеси*, пов'язані з циклічністю господарської діяльності, починаючи з науково-дослідних робіт, постачання, виробництва, збуту і закінчуючи інвестуванням;
- *фінансова діяльність* характеризує процес отримання грошових коштів та їх раціонального використання для забезпечення існування підприємств;
- *економічні показники* – числові параметри, за допомогою яких вимірюють явище чи процес у господарській діяльності.

Взаємозв'язок між елементами та їх спільна взаємодія, спрямована на дослідження мети за допомогою відстеження траєкторії розвитку, дає змогу твердити про окрему систему контролінгу, яка чітко виділяється з сукупності інших економічних систем.

Функції контролінгу визначені метою створення цієї системи. Їх поділяють на основні та спеціальні.

До **основних функцій** належать:

- планування процесів господарської діяльності (логістика, виробництво, збут, інвестування);
- облік показників контролінгу на основі методів і критеріїв оцінки діяльності підприємства та його структурних підрозділів;
- аналіз тенденцій, відхилень від прогнозованих показників.

До **спеціальних функцій** належать:

- інформаційно-аналітичне забезпечення;
- моніторинг зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство.

Інтегральною функцією контролінгу є координація зусиль кожного підрозділу підприємства і відділу управлінської системи на досягнення цілей, що ставить перед собою підприємство у виробничій, фінансовій та управлінській діяльності.

Основні завдання контролінгу полягають у тому, щоби реалізувати головну мету, принципи та функції на практиці.

У галузі планування завдання контролінгу наступні:

- створення нормативної бази для прогнозування розвитку фірми;
- координація робіт із планування і складання бюджетів;
- участь у визначенні кількісних і якісних параметрів роботи підприємства на стратегічний період;
- узгодження проміжних цілей і планів та складання загальних стратегічних планів.

У галузі обліку завдання контролінгу потребують:

- створення сучасної системи інформаційного забезпечення та звітності задіяних у стратегічному процесі управління відповідальних осіб;
- визначення специфічних потреб менеджерів у необхідній інформації та звітності;
- періодичного подання інформації щодо відхилень фактичних значень показників від планових;

- подання керівництву підприємства звітів із поясненням факторів, що спричинили відхилення;
 - аналіз відхилень та обговорення зі зацікавленими особами.
- У галузі інформаційно-аналітичного контролінгу необхідно:*
- відібрати показники, носії інформації і канали їх передачі;
 - розробити інформаційну структуру;
 - визначити контрольні точки господарської та фінансової діяльності;
 - скласти схему збору і систематизації найзначиміших даних для прийняття рішень;
 - розробити інструментарій для планування, обліку, контролю, аналізу і прийняття рішень;
 - консультувати менеджерів із питань функціонування системи контролінгу.

7.3. Місце і роль контролінгу в управлінні підприємством

Контролінг є компонентом управління, він забезпечує його інформацією для координації, організації та регулювання об'єктів спостереження.

Інформацію обліку використовують у системі управління для прийняття рішень. Ефективність управлінських рішень залежить від якості облікової та інших видів інформації. Роль управління в системі контролінгу можна відобразити наступним чином (рис. 7.3.1).

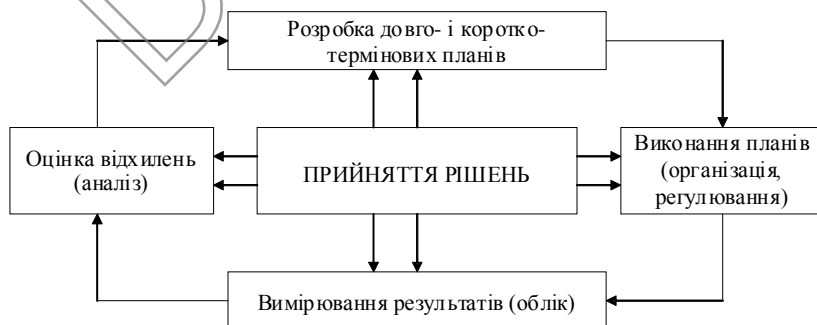


Рис. 7.3.1. Цикл контролінгу і роль у ньому менеджменту.

Із наведеної схеми видно, що управлінський апарат бере участь у розробці планів, організації і регулюванні діяльності, вимірюванні результатів та оцінці відхилень від запланованих даних у специфічній формі – прийнятті рішень щодо збуту, виробництва, постачання та оцінки показників, що характеризують поліпшення господарської діяльності.

Відмінність між власне обліком і контролінгом відображена у табл. 7.3.1.

Таблиця 7.3.1

Характеристика властивостей системи обліку і контролінгу

Показники систем	Властивості систем	
	Обліку	Контролінгу
Встановлення мети	складання фінансової звітності	встановлюють щоразу, враховуючи ситуацію
Комунікації	стабільні, відкриті	секретні, в системі управління
Організація	жорсткі директиви	адаптація до потреб управління
Орієнтування на інформацію	минулого	майбутнього
Обробка інформації	робота з даними	інформація для споживача
Характер інформації	формалізований	орієнтований
Мова	специфічна	доступна для сприйняття споживачем
Функція	контрольна, інформаційна	сервісна, інформаційна
Системність	визначають у законодавчому порядку	визначають потребами управління

Таким чином, функціонування системи контролінгу як концепції інформації та управління потребує уточнення визначення суті, цілей і функцій даної системи.

Система фінансового обліку є формалізованою, її визначають у законодавчому порядку, і вона відстежує тільки внутрішнє середови-

ще. Ступінь свободи в обліку дуже низький, а в контролінгу – високий.

Тобто, облік є консервативним елементом, а контролінг – прогресивним. Консерватизм обліку полягає в його меті – складання фінансової звітності на підставі встановлених процедур збору й обробки даних. Щоби забезпечити інформацію для контролінгу, систему обліку необхідно модифікувати в такому напрямку, щоб в одному потоці зібраних даних отримати інформацію не лише для складання звітності, а й для задоволення різних потреб управління.

Завдання контролінгу для непідготовленого спеціаліста з обліку, а також для переважного числа управлінців незрозуміле, тому необхідно розглянути генезис цього напрямку економічної діяльності.

Принципового значення набуває практичне застосування системи контролінгу на підприємствах України. Насамперед постає питання, які підприємства готові застосувати його методологію в найближчій перспективі. Вважаємо, що найбільш підготовленими є великі підприємства з чисельністю персоналу понад тисячу осіб. Це пояснюється складністю структури управлінського апарату і виробничого процесу на таких підприємствах, великою кількістю факторів, що впливають на кінцеву мету підприємства, складністю комунікаційних зв'язків, необхідністю відстеження показників ефективності роботи всередині підприємства і за його межами та іншими обставинами. На них вищий фаховий рівень працівників управління, сильні комунікаційні зв'язки між окремими службами, розвинена система обліку. На цих підприємствах доцільно створювати спеціалізовані служби контролінгу.

Другою групою господарюючих суб'єктів, де створені умови для впровадження контролінгу, є різного роду об'єднання (концерни, асоціації, консорціуми, групи об'єднаних підприємств, спілки, міжнародні корпорації тощо). Мета окремих підприємств може не співпадати із загальною метою об'єднань, тому контролінг сприяє консолідації сил усіх учасників об'єднання на досягнення спільної мети.

Щодо третьої групи підприємств (із чисельністю працівників 200–1000 осіб), то в найближчому періоді у них, за винятком деяких, нема перспектив для впровадження контролінгу, оскільки не створені передумови для цього (обчислювальна техніка, низький рівень підготовки бухгалтерів, відсутність методик та ін.).

На дрібних підприємствах необхідно застосовувати звичайні форми контролю за використанням ресурсів у системі фінансового й управлінського обліку. Роботу з планування, обліку, аналізу і контро-

лю має здійснювати головний бухгалтер разом із керівником, а це означає підвищення вимог щодо фахової підготовки бухгалтерів та підприємців. Підвищення кваліфікації здійснюють як державні, так і приватні навчальні заклади на договірній основі. Проблему підготовки та перепідготовки кадрів економічного профілю необхідно вирішувати на основі програми стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу.

7.4. Аналіз стратегічних завдань на підприємствах сфери послуг

Стратегія управління підприємством – це визначення перспективних орієнтирів його діяльності на основі оцінювання потенційних можливостей і прогнозування розвитку середовища.

Система управління цілями і стратегічними завданнями – це система управління діями. За тенденціями змін у зовнішньому середовищі та всередині підприємства необхідно організувати безпосереднє спостереження протягом року й забезпечити виявлення раптових, швидкоплинних і потенційно неочікуваних змін. Виявлені зміни ретельно аналізують і розробляють заходи щодо адаптації до зміненого середовища.

Є безліч моделей процесу стратегічного управління, однак три визначальні етапи – загальні для всіх. Це: стратегічний аналіз, стратегічний вибір і стратегічна реалізація.

Основна мета стратегічного аналізу – оцінка ключових факторів, що впливають на теперішнє і майбутнє становище суб'єкта господарської діяльності та визначення їхнього специфічного впливу на стадію стратегічного вибору.

Компонентом стратегічного аналізу є облік зовнішньої ситуації, в якій діє підприємство. В процесі даного аналізу необхідно провести розмежування між двома взаємозалежними середовищами: мікро- і макросередовищем. *Мікросередовище* – це безпосереднє або галузеве середовище, тобто та ситуація, в якій безпосередньо діє суб'єкт господарювання. Вона поєднує оцінку конкурентної структури галузі, а також ключових параметрів розвитку галузі.

Макросередовище припускає вивчення макроекономічних, соціальних, юридичних, міжнародних і технологічних факторів, що можуть впливати на підприємство.

Зовнішня ситуація має бути висвітлена в конкретних і зрозумілих термінах. Домогтися цього можна, відповідним чином формулюючи питання, на які необхідно відповісти в процесі дослідження. При такому дослідженні необхідно висвітлити наступні аспекти: покупець і ринок; атмосфера діяльності; конкурентне становище; уряд (вплив держави та її органів). Відповіді на питання за даними напрямками дадуть загальне уявлення про зовнішню ситуацію.

Важливою складовою стратегічного аналізу є аналіз внутрішніх ресурсів підприємства. У загальному плані аналіз внутрішніх ресурсів припускає визначення кількості та якості ресурсів підприємства за функціональними напрямками його діяльності (виробництво послуг, збут, дослідження і розробки, кадри, фінанси тощо). Таким чином, мета аналізу в тому, щоби розробити загальну картину внутрішніх впливів і обмежень, котрі накладають на стратегічний вибір.

Одним із результатів стратегічного аналізу є визначення загальних цілей підприємства, що формують сферу його діяльності. На підставі цілей визначають основні завдання.

Аналіз стратегічних завдань підприємств сфери послуг здійснюють за наступною схемою (рис. 7.4.1).

У центрі стратегічних завдань перебуває система показників контролінгу. За допомогою інструментарію обліку здійснюють збір та обробка фактичних даних у розрізі показників контролінгу.

На основі відхилень фактичних даних від стратегічних визначають тенденції, сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, наскільки фактичний стан об'єкта контролю відповідає цілям. Відхилення сигналізують про загрози та нові можливості. Керівництво вивчає тенденції, слабкі й сильні сторони, оцінює результати роботи і визначає терміновість заходів усередині підприємства, розподіляє завдання та фінансові ресурси на їх здійснення. Одним із найважливіших принципів контролінгу вважають розуміння суті і значення стратегічного мислення. Принцип стратегічного мислення реалізують через механізм розробки стратегічних програм.

Стратегічне мислення служить фільтром, котрий попереджує неефективні оперативні рішення і модифікує їх так, щоби вони відповідали стратегічному планові. Стратегічне мислення потребує від команди менеджерів організації роботи підприємства у такому режимі, щоби створити конкурентні переваги на ринку товарів.

При розробці стратегії розвитку підприємства враховують динаміку змін ринкового середовища, обумовленого такими факторами: зрос-

танням нестабільності ринків; коливанням попиту на товари; посиленям конкуренції між країнами, а всередині країн – між виробниками за споживача товарів; скороченням життєвих циклів технологій і товарів; прискореним зростанням науково-технічного прогресу; обмеженням ресурсів виробництва природного походження; необхідністю додаткових витрат на охорону природного середовища; іншими (історичного, соціального, економічного, технічного, гуманітарного характеру).

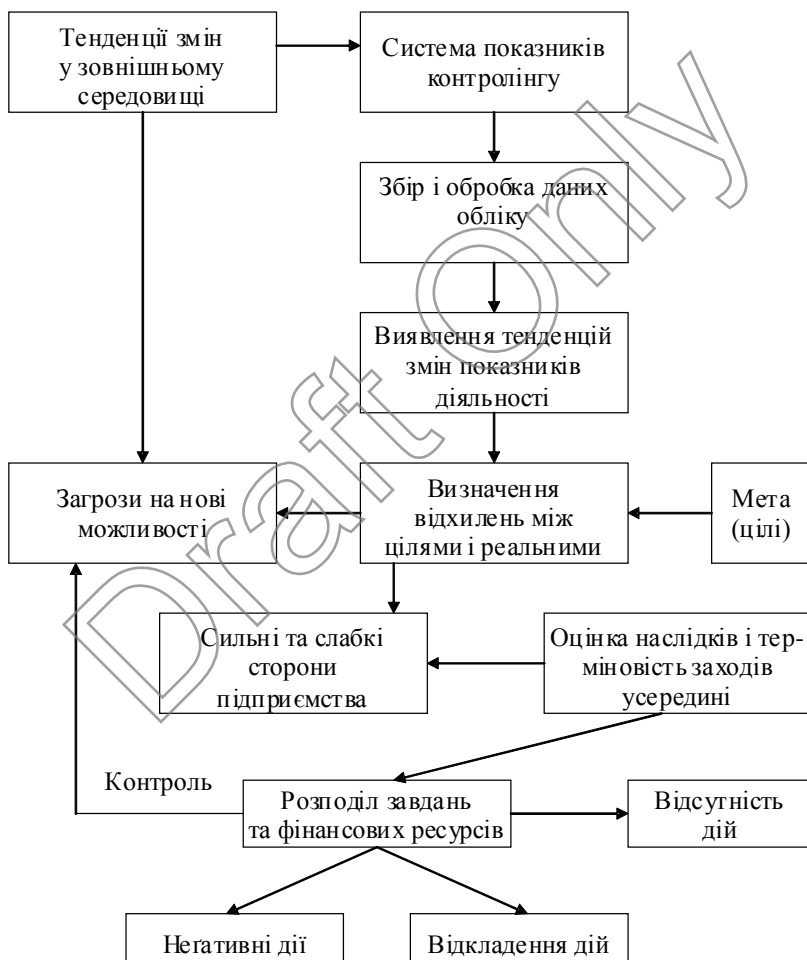


Рис. 7.4.1. Аналіз стратегічних завдань.

Стратегічне мислення потребує адекватного вибору системи управління. Керівник підприємства має забезпечити зміну організаційної структури управління відповідно до системи управління.

7.5. Стратегічні зони господарювання підприємства та їх характеристика

Стратегічні зони господарювання підприємства – сегмент навколишнього середовища підприємства (зовнішнього), на яке воно має вихід або планує такий вихід держава.

Сукупність стратегічних зон господарювання, взаємозв'язок їх між собою і зовнішнім середовищем визначають стратегічну позицію підприємства. Стратегічні зони господарювання визначають, враховуючи потреби ринку, технології, тип клієнта, особливості географічного районування. Перспективи стратегічних зон господарювання визначаються зростанням ринку, нормою рентабельності, рівнем нестабільності та можливістю успіху на ринку. Розгляд стратегічних зон господарювання передбачає вивчення:

- а) фаз життєвого циклу товару;
- б) масштабів ринку;
- в) купівельної спроможності й попиту на товари;
- г) бар'єрів входу на ринок;
- г) звичок покупців;
- д) складу конкурентів;
- е) виду та інтенсивності конкуренції;
- є) основних каналів збуту товарів;
- ж) державних механізмів регулювання;
- з) показників розвитку зовнішнього середовища.

Стратегічних зон господарювання може бути багато, але їх у процесі аналізу треба об'єднати.

Стратегічну позицію стратегічних зон господарювання можна проаналізувати за допомогою наступних засобів:

а) матриці BCG (Boston Consulting C-ROUP) – консалтингова фірма США. Суть даної матриці в тому, що грошові потоки є запорукою успіху фірми в різних стратегічних зонах господарювання і співвідносяться з часткою на займаному ринку та зростанням цього ринку;

- б) матриці AD Little;
- в) матриці Shell;
- г) ділового екрана MC Kinsey (Ge);
- д) матриці Ансоффа і Портера.

Увесь стратегічний портфель підприємства може бути відображений у вигляді матриці 2×2 , кожна клітинка якої описує різні типи стратегічних зон господарювання, що належить до стратегічного портфеля. Такий вид матриці називають ще матрицею «Зростання – частка ринку».

Матриця «Зростання – частка ринку» (іноді її називають PIMS – Profit Impact Maximization System, або Система Максимізації Впливу Прибутку) – це концепція, що передбачає поділ усіх продуктів із портфеля на чотири категорії: «Зірки», «Дійні корови», «Капризні діти», «Собаки».

За допомогою матриці «Зростання – частка ринку» підприємство може класифікувати продукти відповідно до темпів зростання ринку та їх частки на ринку. Продукція з великою часткою повільно зростаючих ринків має давати значні грошові потоки від діяльності й високі прибутки. І навпаки, потрібно уважно подумати, чи варто продовжувати виробництво продукції, що протягом тривалого часу має невелику частку ринку.

Коли підприємство формує стратегію для портфеля продукції, то хоче знати, чи привабливий той ринок, на якому воно збирається конкурувати. Навряд чи вдасться знайти ідеальне ринкове середовище, де мало конкурентів, де ринок швидко зростає і є вже прибутковим. Таке трапляється надзвичайно рідко, але слід зосередитися на тих ринках, що мають найбільше привабливих рис. В ідеалі слід намагатися вивести підприємство на провідні позиції на тих ринках, де воно пропонує свою продукцію. Це має бути зростаючий, привабливий ринок достатніх розмірів. Якщо на цьому ринку є сильні конкуренти, то буде важко встановлювати таку ціну на продукцію, щоб оптимізувати її рентабельність.

Характеристика різних сегментів ринку, що є в матриці:

а) висока частка і високе зростання ринку (такі стратегічні зони господарювання називають «Зірками»). «Зірки» – продукти, що швидко зростають і мають велику частку на ринку. Іноді вони самостійно дають підприємству досить коштів на власний розвиток. «Зірки» – це переможці. Це продукція, що має домінуючу частку на швидко зростаючих ринках. Продукти категорії «Зірки» – це майбутнє підприємства.

тва, вони можуть створювати позитивні грошові потоки, у стратегічному плані доцільно забезпечити такій продукції максимальні темпи зростання. Категорія «Зірки» має зберігати поточне провідне становище;

б) висока частка і низьке зростання ринку («Дійні корови»), де зони господарювання більше виробляють, ніж споживають.

Це продукти, що дають підприємству значні грошові кошти, тому їх і називають «Дійними коровами». Вони мають домінуючу частку зрілих, повільно зростаючих ринків чи ринків, що зменшуються. Продукти, що перебувають у квадраті «Дійні корови», дуже привабливі. Якщо повернутися до концепції життєвого циклу продукту, то побачимо, що «Дійні корови» перебувають на зростаючих ринках. Вони вже досягли зрілості й, можливо, переходять у стадію занепаду. Прибуток, отриманий від «Дійних корів», слід спрямовувати на підтримку «Зірок» чи для перетворення «Капризних дітей» на «Зірок»;

в) низька частка і високе зростання ринку («Капризні діти»), де стратегічні зони господарювання потребують більше інвестицій, ніж нагромаджують грошей. Стратегіями дій у цих стратегічних зонах господарювання може бути або лідерство, або вихід. «Капризні діти» – продукти, що мають малу частку швидкозростаючих ринків. Оскільки таку продукцію реалізують на швидкозростаючих ринках, потрібні значні кошти, щоб утримати чи збільшити частку ринку. Дана категорія – найскладніший сегмент. Ці продукти майже завжди мають негативний грошовий потік, але вони є перспективними, оскільки позиціонуються на швидко зростаючих ринках. Із стратегічної точки зору, потрібно вирішити, чи варто витратити зусилля на переміщення їх у категорію «Зірок», захопивши більшу, ніж у конкурентів, частку ринку, переконатися, чи досить коштів для фінансової підтримки такого переміщення. «Капризні діти» – це велика проблема, на розв'язання якої потрібно багато часу. Для підприємства важливим є правильно прийняте рішення щодо того, які продукти зі згаданої категорії слід підтримувати, адже в кінцевому підсумку це забезпечить максимізацію прибутку і випередження конкурентів у довготерміновому періоді;

г) низька частка і низьке зростання ринку («Собаки»). Стратегією в цих стратегічних зонах господарювання може бути максимальність позитивних грошових потоків, навіть коли ці дії ведуть до виходу із стратегічних зон господарювання. «Собаки» – продукти з малою часткою повільно зростаючих ринків. Важко передбачити, чи такі проду-

кти колись стануть джерелом грошових коштів або прибутків. Продукт, що потрапляє у категорію «Собак», не приносить, а забирає кошти. Тому доцільно розглянути можливість припинення виробництва таких продуктів, оскільки витрати на їх виведення до прибуткової категорії, як правило, дуже високі й майже ніколи не окупуються.

Важливим для підприємства є правильний вибір стратегії для кожної категорії продуктів. **Є чотири простих типи стратегії**, з яких можна вибрати одну для кожної з категорій продуктів, представлених у матриці залежно від наявних ресурсів:

- збільшувати частку ринку;
- утримувати частку ринку;
- збирати прибутки;
- припинити виробництво.

Для «Капризних дітей» можна спробувати збільшувати частку ринку. Для «Зірок» – утримувати їхню частку. З «Дійних корів» можна збирати прибутки. Для категорії «Собак» – потрібно розглядати можливості виходу з ринку.

Кожну зі стратегій можна реалізувати за допомогою системи заходів.

Частку ринку «Капризних дітей» збільшують шляхом:

- 1) зменшення ціни нижче від ринкової, щоби гарантовано «перекупити» покупців на ринку;
- 2) вдосконалення доставки продукції, поліпшення її якості чи характеристик, важливих для покупця;
- 3) зосередження уваги на привабливих сегментах ринку. можна також запровадити і розвинути нові канали збуту.

Слід вдатися до стратегічних дій протягом стадії швидкого зростання. Якщо цього моменту збільшити частку на ринку, можна максимально підвищити прибутки на наступному етапі, коли ринок стабілізується і продукт перейде в категорію «Дійні корови».

У випадку зі «Зірками» можна утримувати частку ринку, пропонуючи вдосконалений продукт і поліпшуючи обслуговування покупців такими самими темпами чи навіть швидше, ніж конкуренти. Потрібно також підтримувати ціни на тому самому рівні, що й найближчі конкуренти, які виробляють продукти, за якісними параметрами найближчі до продуктів підприємства. Робити це слід для того, щоб конкуренти не зайняли частки ринку даного підприємства.

Продукти категорії «Зірки» найсильніше позиційовані на своїх ринках. Тому мета підприємства – утримувати їх провідну позицію. З

продуктів категорії «Дійні корови» на зростаючих і стабільних ринках можна збирати прибуток. Підприємство може встановлювати таку ціну, яка забезпечить максимальний прямий валовий прибуток, і вдатися до вдосконалення прибутку, щоб не відставати у жорсткій конкурентній боротьбі, яка лише загострюватиметься. Але передусім – щоб одержувати фінансову віддачу, скориставшись позицією лідера на ринку.

Мета підприємства полягає у максимальному збільшенні грошових потоків для розробки нового продукту. Виробник може навіть змиритися з втратою частки ринку.

Продукти категорії «Собаки» – це продукти, що значно відстають від лідерів на ринку. На такому занепадаючому ринку вкладати кошти у гонитву за лідерами – це непродуктивно витратити ресурси. Слід добре поміркувати, чи може підприємство позиціювати такі продукти на більш спеціалізованих сегментах, де вони можуть стати справжніми лідерами. Це може означати зміну пріоритетів у маркетинговому місці.

Оскільки у портфелі продукції підприємства є, очевидно, продукція на різних стадіях життєвого циклу, новий продукт часто може бути збитковим на перших етапах після запуску у виробництво. В такому разі треба заробити досить коштів на товарах, які підприємство виробляє вже давно, щоб покрити витрати на підтримку нового товару.

Матриця бізнес-профілю фірми AD Little ґрунтована на вимірі ринкової (конкурентної) позиції і зрілості галузі.

Конкурентні позиції мають 5 категорій, враховуючи життєвий цикл товару:

- а) домінуюча;
- б) сильна;
- в) переважна;
- г) істотна;
- д) слабка.

На перетині вимірів відображають стратегічні зони господарювання і визначають їхні ключові характеристики.

Матриця фірми Shell International базована на двох вимірах: прибутковості стратегічних зон господарювання і конкурентності позиції, яку фірма займає у цій зоні.

Прибутковість визначається зростанням і якісними характеристиками ринку в попередніх звітних періодах, насиченістю ринку конкурентами, можливістю зміни партнерів, рівнем концентрації, вартісними та іншими бар'єрами входу на ринок. Конкретна позиція при цьому визначається часткою ринку, виробничими потужностями.

Матрицю можна подати так:

Конкурентна позиція		неприваблива	середня	приваблива
	Слабка	Дивестування	Постійний нагляд	Подвоєння інвестицій або вихід
	Середня	Постійний нагляд	Підтримка і розвиток бізнесу	Збільшення інвестицій
	Сильна	Генерування доходів	Розвиток бізнесу, лідерство	Інвестування

Матриця ділового екрана MC Kinsey (Ge), яку розробили могутні фірми, має два наміри:

- сильні сторони фірми в певній стратегічній зоні господарювання;
- привабливість стратегічної зони господарювання.

При застосуванні цієї матриці аналізують і оцінюють стратегічну зону господарювання, враховуючи наступні фактори.

Для оцінки сильних сторін фірми:

1. Розмір, зростання, частку ринку.
2. Конкретна позицію, прибутковість.
3. Технологічну позицію.
4. Діловий образ.
5. Кадровий потенціал.

Для оцінки привабливості сектору:

1. Розмір сектору.
2. Цінові тенденції.
3. Зростання ринку, його диверсифікацію.
4. Конкретну структуру.
5. Норму прибутку.
6. Технічні та інноваційні тенденції.
7. Соціальні, правові, екологічні аспекти.

Матриця Ансоффа і Портера:

- матриця Ансоффа досліджує загальні тенденції розвитку фірми, коло питань, пов'язаних з її розвитком;
- матриця Портера орієнтує на лідерство фірми, враховуючи її коригування за витратами або за допомогою цінової політики.

7.6. Аналіз відхилень у системі стратегічного контролінгу

Логіка аналізу інформації полягає у можливості деталізації даних у розрізі багатьох аспектів за допомогою прийомів її стискання і розгортання. Зокрема, отриманий прибуток показують у балансі у згорнутому вигляді, а розгорнути його можна за термінами – місячний, квартальний, річний період, при потребі вирахувати за день, тиждень, декаду, за регіонами – у випадку, коли організовано вибірку даних за цим критерієм (економічні райони, області, міста), за видами діяльності (прибуток від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності) та в інших аспектах.

Попередньо необхідно створити умови для аналізу даних:

- структурувати дані за певними критеріями;
- подати дані у звітах в обумовлений термін;
- визначити алгоритми обробки даних;
- виявити фактори, що зумовлюють відхилення від планових даних.

Для аналізу використовують як натуральні, так і вартісні дані контрольованих величин.

Методом порівняння планових і фактичних даних, що отримують на основі методів фінансового й управлінського обліку, контролінгу і статистики, визначають відхилення. Обов'язковою умовою є спільність виділення об'єктів як у планових розрахунках, так і в обліку, що забезпечує їх порівнянність. Спільними мають бути одиниці виміру, показники, об'єкти спостереження, методики розробки бюджетів та їх обліку, терміни планування й обліку (місяць, квартал, рік, кілька років).

У процесі господарської та фінансової діяльності підприємств сфери послуг у результаті впливу різних факторів, як правило, виникають відхилення фактичних даних від прогнозованих. *Відхилення можна класифікувати за групами: абсолютні, відносні, селективні, кумулятивні, у часовому розрізі.*

Абсолютні відхилення знаходять методом різниці між величинами.

Відносні відхилення розраховують як відношення однієї величини до іншої і виражають у відсотках.

Селективні відхилення знаходять методом порівняння контрольованих величин у часовому розрізі (день, декада, місяць, квартал).

Порівнюють дані за відповідний час певного періоду з даними такого ж часового терміну за минулий період.

Кумулятивні відхилення визначають наростаючим підсумком (кумулятивні суми) з початку базового періоду і порівнюють із стратегічними показниками розвитку підприємства. Кумулятивні відхилення показують рівень досягнення запланованих на тривалий період показників діяльності.

Відхилення у часовому розрізі мають значення в усіх випадках, коли потрібно порівняти планові й фактичні дані, але для контролінгу часовий проміжок вимірюють кількома роками. Даних за такий період нема в системі фінансового й управлінського обліку. Контролінг має формувати свою власну інформаційну підсистему з використанням її для визначення відхилень від прогнозу за допомогою різних методів, особливо кумулятивного.

На основі аналізу результатів відхилень можна скласти точніший прогноз і очікувати позитивних результатів на кінець стратегічного періоду.

У системі контролінгу домінуючим є аналіз величини відхилень. Якщо відхилення незначні (1–2%), то для стратегічного розвитку вони не відіграють суттєвої ролі, але якщо вони становлять 5–10%, то необхідно оцінити вплив, який вони можуть справити на досягнення мети.

Наступним етапом у процесі аналізу є виявлення факторів відхилень. Причинами відхилень можуть бути як контрольовані, так і неконтрольовані фактори, викликані змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищах.

Аналіз причин відхилень орієнтують, як правило, на події, що відбулися. Він дає деяку цінну інформацію для тактичного управління, але його недоліком є зосередження на аналізі впливу на відхилення елементарних факторів – ціни, норми, розцінки, чисельності персоналу, відпрацьованого часу, рентабельності тощо.

У системі контролінгу важливим є аналіз відхилень із орієнтацією на перспективу, ґрунтований на регулярному прогнозі контрольованих показників. При цьому порівнюють планові та прогнозовані показники, визначають ймовірні відхилення на перспективу.

Тенденції у внутрішньому та зовнішньому середовищах відстежують за допомогою індикаторів раннього попередження про загрози і небезпеку. У зовнішньому середовищі фіксують тенденції світового ринку, зростання чи послаблення ролі держави, інфляційні тенденції, технології, виникнення нових галузей, технологічні прориви, зміни у

структурі покупців, вимоги щодо екології виробництва, конкуренцію, дефіцит ресурсів, ставлення до роботи та ін.

Тенденції у внутрішньому середовищі відстежують за показниками обсягу виробництва, складності процесів, структури, зв'язків, ієрархії, розподілу ролей, централізації, цінностей та норм, стилю керівництва, компетентності керівника і персоналу, капіталомісткості, матеріаломісткості, працемісткості, диверсифікації виробництва, рівня техніки й технологій, фінансового стану, собівартості, прибутку тощо.

Draft Only

Тема 8.

Креативний облік і аналіз на туристичних підприємствах

1. Внутрішньофірмова система інформації у сфері туризму.
2. Стратегічне управління розвитком інфраструктури туристичної індустрії.
3. Аналіз внутрішнього середовища туристичних підприємств.
4. Життєвий цикл туристичного продукту і стратегії для кожного етапу.
5. Особливості обліку операцій в'їзного та виїзного туризму.

8.1. Внутрішньофірмова система інформації у сфері туризму

Визначення потреб кожного керівника туристичної фірми в необхідній йому інформації – нелегке завдання, і його вирішення залежить від досвіду та функцій керівника, а також його повноважень щодо прийняття управлінських рішень.

Для сучасних умов господарювання характерним є застосування високоєфективної внутрішньофірмової системи інформації, що заснована на використанні новітніх технічних засобів автоматизованої обробки цифрової і текстової інформації, об'єднаних у внутрішньофірмову мережу за допомогою системи зв'язку.

Управлінська внутрішньофірмова інформаційна система – це сукупність інформаційних процесів для задоволення потреби в інформації різних рівнів прийняття рішень.

Управлінські інформаційні системи послідовно реалізують принципи єдності процесу надання послуг, інформації й організації шляхом застосування технічних засобів збору, нагромадження, обробки і передачі інформації в поєднанні з використанням аналітичних методів математичної статистики та моделей прогнозно-аналітичних розрахунків.

Однак для того, щоби прийняти рішення на основі тієї чи іншої інформації, необхідно здійснити необхідні дослідження та визначити джерела інформації.

При проведенні досліджень можуть бути використані як первинні, так і вторинні дані. **Первинні** – це дані, вперше зібрані спеціально з метою розв’язання визначеної проблеми в туристичному середовищі. **Вторинні** – зібрані раніше з іншою метою дані, які можна отримати, просто відвідавши бібліотеку чи інші сховища вторинних даних. Коли дослідники опитують пасажирів круїзів із метою визначення їхніх ставлень і думок, вони таким чином збирають первинні дані. Коли ж звертаються до статистичних даних, отриманих із попередніх опитувань і анкетування пасажирів, то вони використовують вторинні дані.

Помилкою є туристичні дослідження, спрямовані на отримання первинних даних без перевірки необхідної інформації зі вторинних джерел. Лише у випадку, коли після вивчення всіх відповідних вторинних джерел інформації не одержано достатньої кількості даних для розв’язання проблеми, можна звернутися до первинних джерел.

Вторинні дані збирають, проводячи кабінетне дослідження. За десять останніх років нагромадилося багато інформації з туризму, подорожей, відпочинку і дозвілля. Компетентні дослідники у сфері туризму мають бути добре ознайомлені з цими джерелами і способами їхнього перебування.

Вторинні джерела інформації поділяють на внутрішні та зовнішні.

До **внутрішніх джерел** належать: звіти про прибутки і збитки; балансові звіти; звіти про збут турагентів та інших каналів розподілу; звіти комівояжерів, рахунки-фактури; звіти про попередні дослідження.

Аналізуючи внутрішньofірмові документи, менеджер може виявити нові можливості, а також загрози і проблеми, що виникають. Із внутрішніх джерел можна одержати історичні дані, що допоможуть побачити важливі тенденції, закономірності. Історичні дані можуть містити інформацію: щодо ринку (ємність, частка ринку); про маркетингову діяльність фірми (історія рекламних кампаній, цінової політики); про витрати і прибутки; інформацію, що стосується змін у технологіях; у сфері правового регулювання; про демографічні тенденції й іншу корисну інформацію про зовнішнє середовище.

У звіті про результати господарської діяльності наводять дані про обсяг продажів фірми, собівартість реалізованих послуг і витрат за певний період. Вивчаючи звіти про результати господарської діяльно-

сті за послідовні відрізки часу, фірма може виявити виникнення сприятливих чи несприятливих тенденцій і вжити відповідних заходів. У цьому менеджерам допоможе аналіз показників ефективності продажів. Наприклад, якщо продаж в одному регіоні ефективніший, ніж в іншому, менеджер має змогу вдатися до наступних заходів: організувати рекламну кампанію, активізувати стимулювання відстаючих за показниками регіонів до ефективнішої діяльності з надання послуг.

Порівняти фактичні й планові показники можна з доповідних прогнозів продажу щодо: територій; продуктів та послуг; покупців і турагентств. У прогнозах встановлюють норму обсягу продажу, з якою потім порівнюють фактичні результати. Аналіз продажу – одне з найдешевших і найважливіших джерел внутрішньої інформації.

До **зовнішніх джерел** інформації належать: офіційно опубліковані внутрішні звіти фірм за показниками продажу, цінами (прайс-аркуші); видання державних органів з туризму; книги і періодичні видання (газети та журнали «Туристические новости», «Краєзнавство. Географія. Туризм», «Міжнародний туризм», «Welcome to Ukraine», «Навколо світу», «День», «6 Континентов» тощо); офіційні статистичні матеріали, де подані дані про демографічні (перепис населення), економічні, соціальні й інші аспекти; публікації готельних асоціацій; рекламні матеріали про послуги комерційних організацій.

У публікаціях знаходимо дані про розмір ринку, частки ринку різних компаній, переваги споживачів та їхню поведінку, а також буклети і брошури з інформацією про напрямки поїздок, готелі, перевізників. Використання державних статистичних даних дає фірмі інформацію про потенційних споживачів, їхню купівельну спроможність, розмір ринку, про соціодемографічні характеристики населення (дохід на людину).

Розглянемо, яке значення для прийняття рішень має інформація, призначена споживачеві. На етапі пошуку інформації клієнт збирає всі відомості, що стосуються можливостей задоволення його потреби. Ці дані будуть пов'язані з можливими різновидами туристичних послуг, а також туристичними фірмами, що їх надають. Збирати інформацію можна різними способами. При цьому клієнт може виявити різний ступінь активності, залежно від гостроти проблеми, що постала перед ним. Найактивніша форма збору відомостей, що цікавлять споживача послуг, – його безпосереднє звертання у туристичну фірму. В цілому для одержання інформації клієнт може використовувати чотири групи джерел (рис. 8.1.1).



Рис. 8.1.1. Джерела інформації при прийнятті рішень про придбання туристичних послуг.

Із урахуванням широкого діапазону джерел інформації завдання туристичного підприємства полягає в тому, щоб зробити відомості про себе та пропоновані послуги якнайдоступнішими для потенційних клієнтів.

Для цього доцільно:

- виявити основні джерела, з яких клієнти одержують інформацію;
- оцінити важливість різних джерел для ухвалення рішення про придбання туристичних послуг.

Зібравши необхідні відомості, споживач приступає до *оцінки інформації*. На цій стадії здійснюють порівняльну оцінку й ранжирування різновидів послуг, про які вдалося одержати інформацію. При цьому беруть до уваги особливості туристичних фірм, які їх надають.

Фахівцям із менеджменту дуже важливо з'ясувати, як потенційний клієнт оцінює інформацію з погляду альтернативних варіантів при виборі конкретної послуги. Проблема в тому, щоб передбачити, якій із них споживач віддасть перевагу. Зробити це складно, бо нема єдиної схеми процесу оцінки інформації. Критерії для розташування туристичних послуг у порядку їх прийнятності для клієнта суто індивідуальні. Однак слід зазначити основний принцип, яким керується клієнтура. Він полягає в першорядній значущості для споживача корисних властивостей послуги. Причому, при оцінці цих властивостей особливо важливими з них вважають ті, що найбільшою мірою відповідають задоволенню потреб. Отже, перевагу віддають тим послугам, сукупність корисних властивостей яких щонайкраще відповідає конкретній потребі клієнта.

Оцінивши інформацію, споживач приймає рішення про *придбання туристичної послуги*.

На ухвалення остаточного рішення можуть вплинути деякі обставини (рис. 8.1.2).

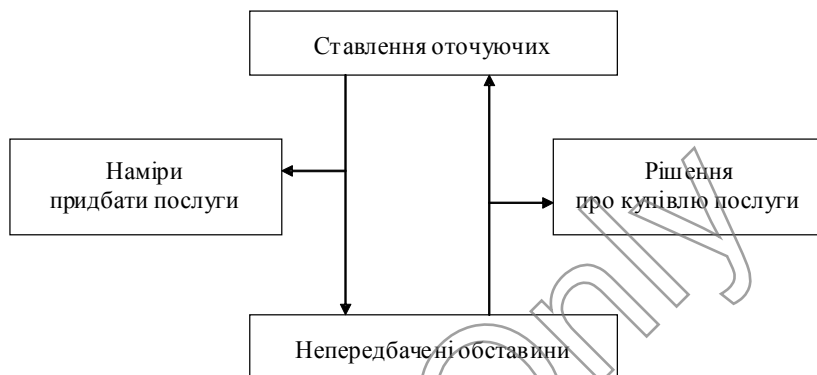


Рис. 8.1.2. Обставини, що впливають на ухвалення рішення про придбання послуг.

Зазначені обставини можуть найрізноманітніше впливати на прийняття клієнтом рішення. Наприклад, думка друзів, знайомих, товаришів по службі може істотно вплинути на намір придбати той чи інший туристичний продукт або скористатися послугами конкретної туристичної фірми. При цьому ступінь зниження первісної високої оцінки туристичної послуги залежить від інтенсивності негативної оцінки, що виходить від зовнішнього джерела (наприклад, друзі відговорюють клієнта від придбання послуги) і думки клієнта про саме це джерело. Чим сильніша негативна оцінка й авторитетніше її джерело для споживача, тим більший його вплив і тим вища ймовірність того, що первісний намір клієнта буде змінено.

Друга обставина – це залежність наміру придбати туристичний продукт від непередбачених обставин (наприклад, може змінитися дохід споживача), що виникли в останній момент перед покупкою.

Коли остаточне рішення прийняте, відбувається конкретна дія – покупка. Можна було б припустити: те, що відбувається далі, не повинно цікавити туристичне підприємство. Але вважати так неправильно. У туристичному бізнесі рідко буває, щоби фірма не залежала від повторних продажів. Тому для наступної її діяльності велике значен-

ня має інформація про реакцію на придбання, джерелом якої є безпосередньо споживач. Розглядаючи це питання стосовно процесу купівлі, можна перекоонатися, що дана стадія веде до головного – **результату**. У цьому зв'язку надзвичайно важливо зрозуміти, що робота з менеджменту не закінчується актом продажу туристичної послуги.

І в процесі, і після споживання туристичного продукту клієнт буде задоволений чи незадоволений (розчарований) своїм вибором. Це залежить від того, наскільки надана послуга відповідає його очікуванням. Результати такого зіставлення визначають поведінку клієнта в майбутньому. Задоволений споживач у випадку нової необхідності, напевно, знову звернеться до послуг туристичної фірми (при цьому з великою ймовірністю можна говорити, що він вибере ту саму фірму). Крім того, задоволений споживач – найкраща реклама як окремим туристичним продуктам, так і фірмі в цілому.

Таким чином, задоволення вимог є основою успішної діяльності у сфері туризму. Ніщо не зможе допомогти підприємству, якщо невідомо, чого хоче споживач і що впливає на його вибір. Тільки через розуміння поведінки споживача й задоволення його потреб туристичні підприємства можуть розраховувати на свою популярність.

8.2. Стратегічне управління розвитком інфраструктури туристичної індустрії

Туристична інфраструктура – це сукупність штучно створених рекреаційних закладів (санаторії, бази відпочинку, готелі, ресторани та ін.) і супутніх об'єктів, побудованих для загального користування за рахунок державного інвестування (автомобільні й залізничні дороги (шляхи), пункти пропуску, аеропорти, лікарні, школи тощо). Послуги інфраструктури відіграють своєрідну роль зв'язування різних секторів туристичної галузі, у т. ч. кінцевого споживача, та початково визначені процесом становлення індустріального, а згодом – постіндустріального суспільства, адже таке суспільство не може обходитися без них.

Розвиток у довготерміновій перспективі туристичної індустрії залежить від здатності інфраструктури галузі адаптовуватися до змін ринку. Спрямованість на організацію майбутнього стає необхідною

складовою активного стратегічного мислення, завдання якого в тому, щоб засвоїти сутність і принципи стратегічного управління та, здійснивши стратегічний вибір на основі аналізу середовища, послідовно втілити в життя стратегію розвитку інфраструктури туристичної індустрії.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають один на одного. Однак є стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші та на всю їх сукупність. У цьому полягає важлива особливість структури стратегічного управління. Схематично структура стратегічного управління наведена на рис. 8.2.1.

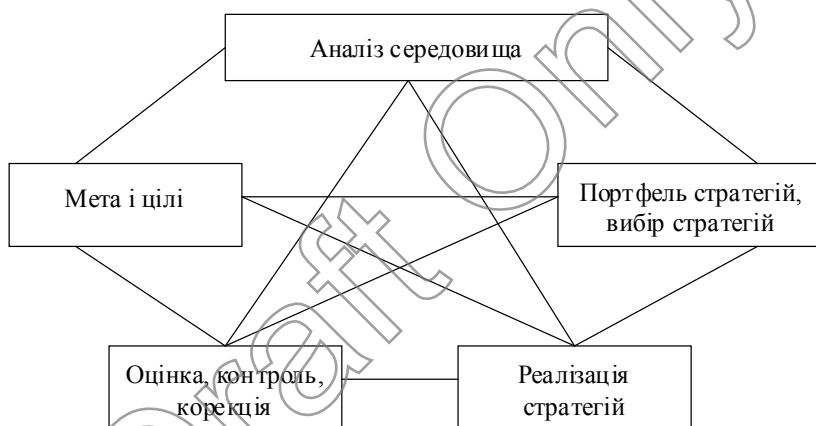


Рис. 8.2.1. Процес стратегічного управління.

Головна мета (місія) інфраструктури туризму є визначеним основним соціально значимим функціональним призначенням протягом довготермінового періоду. Вона (мета) визначає місце, роль і становище інфраструктури в туристичній індустрії та суспільстві в цілому, її соціальний статус. Її можна розглядати як стратегічний інструмент, що визначає цільовий об'єкт (ринок), або як основну сутнісну характеристику інфраструктури.

Головна причина існування інфраструктури виникає як відображення цілей та інтересів різних груп суб'єктів, які мають певне від-

ношення до туристичної інфраструктури і до процесу її функціонування. Такими групами є:

- власники підприємств-суб'єктів інфраструктури;
- співробітники підприємств-суб'єктів;
- споживачі туристичного продукту;
- місцеві територіальні громади;
- суспільство в цілому (громадські інститути, політичні, економічні сфери тощо);
- держава як суб'єкт та об'єкт інфраструктури.

Сукупність інтересів цих суб'єктів необхідно враховувати при формулюванні мети, оскільки вони впливають на функціонування інфраструктури. Звичайно, є певна питома вага впливу цих груп на мету. Основну масу впливу чинять споживачі та власники, тому мету необхідно визначити, враховуючи насамперед інтереси цих двох груп.

Після того, як мета (місія) сформульована, необхідно визначити довготермінові та короткотермінові цілі. Кожну ціль можна поділити на завдання, і таким чином ми отримуємо «дерево цілей».

Цілі є вихідним пунктом планування діяльності, лежать в основі побудови організаційних відносин, на цілях базується система мотивації, цілі є точкою відліку в процесі контролю та оцінки результатів.

Цілі розвитку інфраструктури можна також поділити за сферами:

- 1) цілі у сфері доходів фірм-суб'єктів інфраструктури;
- 2) цілі у сфері задоволення потреб споживачів;
- 3) цілі у сфері соціальної відповідальності (перед суспільством, державою, територіальними громадами, індивідом).

Процес формування цілей містить три елементи:

- 1) етапи визначення цілей;
- 2) способи визначення цілей;
- 3) форми прийняття рішень за цілями.

Встановлені цілі визначають напрями руху. Але тут постає проблема вибору шляхів, способів і засобів досягнення визначених цілей. Правильне рішення з вибору стратегії руху до цілі не менш важливе, ніж вибір самої цілі.

Визначивши мету та цілі, суб'єкт інфраструктури робить висновок про необхідність *аналізу середовища функціонування*.

Розрізняють три складові середовища:

- зовнішнє середовище;
- безпосереднє середовище;
- внутрішнє середовище.

Аналіз зовнішнього і безпосереднього середовищ спрямований на вивчення можливостей досягнення результату при успішній діяльності, а також – на невдачі, що можуть статися при виникненні загроз із зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище аналізує групу факторів, що формують довготермінову перспективу, і на які суб'єкт інфраструктури не може впливати, або його вплив є незначним. Аналізують:

- економічну сферу;
- правову сферу;
- політичну сферу;
- соціальну сферу;
- технологічну сферу;
- географічну сферу.

До *економічної сфери* належать фактори, пов'язані з грошовим обігом, обігом товарів та інформації. Вивчення цих факторів визначає, як саме формують і розподіляють ресурси. Аналіз економіки передбачає аналіз ряду показників: величини ВВП, темпів інфляції, рівня безробіття, ставки відсотка, продуктивності праці, податків, платіжного балансу тощо. Для стратегічного управління при вивченні перерахованих факторів цікавим є не значення показників як таких, а те, які можливості для розвитку інфраструктури це дає, виявлення потенційних прихованих загроз в окремих економічних сферах.

Правову сферу аналізують як групу наступних факторів: закони, підзаконні акти, інші нормативно-правові акти, що встановлюють правове поле відносин. У результаті аналізу визначають допустимі межі діяльності у відносинах між суб'єктами права, а також методи відстоювання власних інтересів. Вивченням змісту нормативних актів не повинно закінчуватися вивчення правової сфери. Важливо проаналізувати правові традиції, механізми правового поля, його адекватність ситуації тощо.

Аналіз *політичної сфери* полягає у вивченні факторів, що впливають на політичні погляди та визначають рішення місцевих органів влади й уряду. До них можна віднести стабільність уряду, державну концепцію розвитку економіки, вплив на гуманітарний, соціальний розвиток, рівень протекціонізму, міждержавні угоди, рівень корупції та економічної свободи тощо.

Соціальну сферу аналізують із позиції групи факторів, що визначають рівень життя людей. Вивчення соціальної сфери спрямоване на з'ясування впливу на розвиток інфраструктури соціальних явищ і

процесів (системи цінностей, якість життя, ставлення до праці, традиції, демографічна структура, рівень освіти тощо).

Технологічну сферу аналізують з огляду на фактори, пов'язаних із розвитком техніки і технологій, ноу-хау тощо. Проте є ризик не помітити або несвочасно помітити новинку і, як результат, виявитися далеко позаду конкурентів.

Географічну сферу аналізують із позиції групи факторів, пов'язаних із розташуванням, кліматом, природними ресурсами, рельєфом тощо. Туристичний комплекс, як ніяка інша сфера економіки, тісно пов'язаний із цією групою (зокрема, його рекреаційна компонента), отже, потребує адекватного її аналізу. Географічні фактори відіграють чи не найважливішу роль у виборі територіально-географічного напрямку розвитку інфраструктури туризму.

Проте аналіз географічної сфери має особливість: ця сфера майже абсолютно стабільна, тобто не піддається змінам і впливу інших сфер, отже, її аналізувати її значно легше за інші. Головну увагу при аналізі тут необхідно зосередити на інфраструктурному забезпеченні географічної сфери: рівень розвитку комунікацій, готельне господарство, рекреаційний комплекс, підприємства, що забезпечують вільний доступ туриста до туристичного ресурсу.

Безпосереднє середовище аналізують за такими елементами:

- споживачі;
- постачальники;
- конкуренти.

Вивчення безпосереднього середовища спрямоване на аналіз перерахованих елементів, оскільки саме з ними суб'єкт інфраструктури безпосередньо взаємодіє і здатний на них впливати (на відміну від зовнішнього середовища) шляхом встановлення ефективних комунікацій.

Споживачів аналізують насамперед із позиції визначення їх сутнісних характеристик, що несуть інформацію про них саме як про споживачів:

- географічне розташування;
- демографічні характеристики;
- соціально-психологічні характеристики;
- ставлення до туристичного продукту.

Визначення за такими характеристиками споживачів впливає на формування цілей розвитку, дає змогу визначити акценти уваги в структурі туристичного продукту тощо.

Аналіз *постачальників* спрямований на вияв параметрів, що формують ефективність розвитку інфраструктури, її якість і вартість. Процес постачання слід розбити на три етапи:

- 1) визначення потреб у ресурсах (як за якістю, так і за кількістю й способом задоволення);
- 2) вибір конкретного постачальника та конкретного способу задоволення потреби;
- 3) здійснення закупок.

Особливістю процесу є необхідність розрізняти постачальників за видами ресурсів (фінансові, матеріальні, трудові). Крім цього, слід звернути увагу на той факт, що постачальники можуть поставити організацію в залежність від себе. Тому при виборі постачальників слід всебічно їх проаналізувати, щоб зменшити негативні аспекти їхнього впливу і максимізувати ефективність взаємодії. Постачальників аналізують за наступними критеріями:

- якість ресурсу, що постачають;
- ціна;
- умови та способи поставки;
- види ресурсу;
- умови споживання ресурсу;
- сумісність ресурсу з технікою і технологією організації;
- сервісне обслуговування;
- дотримання умов контракту постачальником.

Також аналізують процеси, пов'язані зі зміною постачальника, зміною ресурсу, що постачають, тенденціями ринку постачальників, тобто вивчають ризики, можливості їхнього усунення або зменшення.

Вивчення *конкурентів* займає важливе місце у стратегії управління туристичною інфраструктурою. Конкуренція – один із головних чинників її розвитку. Конкуренцію можна розглядати диференційовано:

- 1) із позицій певної сфери у структурі національної економіки в цілому;
- 2) із позицій конкурентного середовища в середині сфери:
 - конкуренція між організаціями;
 - конкуренція з боку споживачів;
 - конкуренція з боку постачальників;
 - конкуренція з боку інших сфер економіки;
 - конкуренція з боку товарів-замінників.

8.3. Аналіз внутрішнього середовища туристичних підприємств

Незалежно від масштабів організації (велика туристична компанія, фірма-туроператор, туристичне агентство), приймаючи стратегічне рішення щодо розвитку, поряд із дослідженням зовнішнього середовища і конкуренції необхідно проаналізувати власні сили й оцінити поточний стан.

Під *внутрішнім середовищем* розуміють сукупність усіх внутрішніх факторів туристичної організації, що визначають процеси її життєдіяльності.

Для порівняння інформації аналізувати внутрішнє середовище необхідно за тими самими напрямками, що й найближчих конкурентів. Але, крім цього, такий аналіз має відрізнятися можливістю отримання у повному обсязі тієї інформації, яка необхідна для обґрунтування висновків і прийняття ефективних рішень.

Складовими аналізу мають бути:

- оцінка діючих стратегій;
- аналіз використання потенціалу організації;
- порівняльний аналіз конкурентних переваг;
- виявлення сильних і слабких сторін;
- вичленення стратегічних завдань.

Діючі стратегії неможливо оцінити одним узагальненим показником, оскільки вони стосуються багатьох аспектів діяльності організації. Їх оцінюють залежно від отриманих результатів, що можуть бути відображені через показники ефективності діяльності організації.

Показниками, що характеризують діючі стратегії, можуть бути:

- результативність організації – ступінь досягнення поставлених перед нею цілей;
- економічність – ступінь використання ресурсів;
- прибутковість – співвідношення між доходами і витратами;
- продуктивність, виражена через рентабельність;
- зміна (збільшення або зменшення) частки ринку тощо.

Аналіз цих показників доповнюють оцінкою основних галузей бізнесу і характеристикою проектів, що здійснює туристична організація, і які мають найбільше значення.

Аналіз потенціалу має стосуватися всіх сфер діяльності туристичної організації:

1) *Менеджмент*: організаційна структура; функціональний та ієрархічний поділ праці; централізація і децентралізація співвідношення між лінійним та функціональним керуючим персоналом; методи і порядок прийняття основних рішень; організація системи контролю за виконанням рішень; управлінські інформаційні системи; організація системи комунікацій; стиль управління; кваліфікація і професійні властивості вищого менеджменту; система стратегічного планування.

2) *Маркетинг*: концепція і стратегія, що застосовують; ринки (розміри, власна частка, конкуренти); споживачі; товар; цінова політика; канал розподілу; організація збуту; торговельна агентура; торговельні витрати; післяпродажне обслуговування; стан й організація інформаційного забезпечення та рекламна діяльність.

3) *Технологія виробництва*: склад кадрів; їхня кваліфікація і компетентність; виробничі підрозділи (кількість, спеціалізація, потужність); тип технології, що застосовують; тип і склад основних фондів; організація обслуговування і планування; контроль за якістю; основні постачальники та їхня надійність; стан безпеки; продуктивність; прямі витрати на виробництво послуг.

4) *Персонал*: структура; ступінь майстерності; умови найму; політика комплектації кадрів та їх плінність; навчання та підвищення кваліфікації співробітників; системи оцінки персоналу; оплата праці та її мотивація.

5) *Фінанси*: склад і структура персоналу; фінансове «здоров'я» і стабільність; джерела й величина фінансових ресурсів; прибуток та його використання; рух грошової готівки; планування фінансів; стан звітності; облік зауважень ревізорів.

6) *Організаційна культура*: ціннісні пріоритети; стандарти поведінки і традиції; особливості поглядів керівників; філософія менеджменту.

Розрізняють дві групи факторів, що забезпечують організації **конкурентні переваги**, – це переваги в ресурсах (вища якість, низькі ціни тощо) і краща майстерність, вміння (пов'язане з ефективністю виконання всіх видів діяльності організації, роботою всіх її служб).

Переваги в ресурсах і краща майстерність дають організації змогу пропонувати споживачам товари та послуги широкого асортименту, вищої якості й за значно нижчими цінами, ніж конкуренти, досягаючи переваг. Досягнуті переваги – основа того, щоб зайняти стійкіші позиції на ринку, забезпечувати вищу від середньої рентабель-

ність у галузі, що, в свою чергу, сприятиме розвитку сильних і усуненню слабких сторін організації.

Для такого дослідження використовують метод, що отримав назву **SWOT-аналіз**, тобто аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей та загроз, результати якого можуть використовувати при оцінці конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу і при визначенні кола стратегічних питань, що постали перед організацією.

До **сильних сторін** туристичної організації належать: наявність фінансових ресурсів; уміння професійно вести конкурентну боротьбу; статус визнаного лідера; повноцінне використання виробничого і маркетингового ефектів масштабу та освоєння (ефект масштабу відображає залежність питомої собівартості виробленої продукції – витрати на одиницю від обсягу випуску. До відповідного значення величини обсягу випуску вона зменшується, потім збільшується, тобто має мінімум. Ефект освоєння – зменшення питомої собівартості при збільшенні обсягу виробленої продукції залежно від рівня її освоєння виробником); наявність власних технологій; порівняно низькі витрати; ефективна реклама; навички здійснення продуктових інновацій; надійний, професійний менеджмент; ефективні виробничі потужності тощо.

До **слабких сторін** суб'єктів туризму відносять: відсутність чіткої стратегії; застарілі виробничі потужності; низьку прибутковість; відсутність необхідних навичок і професійності; наявність проблем управління операціями; відставання в оновленні товару (наприклад, розробці нових туристичних маршрутів); надто вузьку продуктову лінію; несприятливий або недостатньо сформований імідж; слабкі канали збуту; високу порівняно з конкурентами питома собівартість тощо.

До **можливостей** організації туристичного бізнесу належать: обслуговування додаткових груп споживачів; вихід на новий ринок або сегмент; розширення продуктової лінії з метою задоволення більшої кількості потреб клієнтів; диверсифікація; вертикальна інтеграція; падіння торгових бар'єрів, що заважають доступі до привабливих міжнародних ринків; заспокоєність конкурентів; збільшення темпів зростання ринку.

Загрозами слід вважати: входження на ринок конкурента; зростання продажів товарів-замінників; зменшення темпів зростання ринку; несприятливі зміни в обмінних курсах валют; спад в економіці; протекціоністські заходи, яких вживають уряди іноземних держав для захисту власних виробників; зміни у смаках та перевагах споживачів; несприятливі демографічні зміни.

Оцінювати здатність організації давати прибуток на вкладений капітал не нижче від заданого можна на основі зіставлення її витрат і витрат її конкурентів, оскільки ціни на готові товари чи послуги в організації і конкурентів відомі. Для того, щоб зіставити витрати, необхідно:

- скласти дерево витрат;
- зібрати інформацію про витрати конкурентів;
- провести порівняння і зробити висновки.

Точність оцінки буде обмежена головним чином достовірністю інформації про витрати конкурентів.

Розглядаючи проблеми конкурентоспроможності туристичної організації, необхідно враховувати специфіку цієї сфери діяльності. Туризм – важлива галузь національної економіки, де послуги відіграють провідну роль.

Підприємства, що надають послуги населенню є, як правило, персоналомними. У зв'язку з цим велику увагу приділяють роботі працівників у рамках загальної орієнтації на клієнта. Безпосередній контакт із клієнтом підпадає під індивідуальні якісні коливання через компонент, який привнесений у роботу конкретних виконавців. Тому цілеспрямоване використання кваліфікованих працівників дає змогу впливати на процес надання послуг і, зрештою, – на результат. Вирішальним фактором є використання кадрових заходів для забезпечення готовності співробітників до пропозиції послуг високої якості. За цих умов стає дуже важливою орієнтація на забезпечення постійних комунікацій усередині підприємства, а також на відповідну кваліфікацію працівників і на заходи для її підвищення, розвитку таких якостей, як комунікабельність та здатність до співпереживання й, особливо, на високий рівень соціальної компетенції. У центрі уваги підприємств, що надають послуги, при визначенні їхніх програм та виробничих показників перебувають потреби і побажання клієнтів.

До головних факторів, які визначають успішну діяльність підприємства обслуговування, належать:

- 1) висока кваліфікація, підготовка керівників та їхня мотивація;
- 2) забезпечення постійної якості роботи (надійність, гарантії, дотримання термінів тощо);
- 3) імідж підприємства обслуговування, що впливає на вибір клієнта, котрий купує його послугу.

Туризм як бізнес існує за рахунок того, що люди бажають пізнати щось нове і просто відпочивати. І тут є два взаємозумовлених

аспекти. По-перше, люди повинні справді хотіти цієї зустрічі, а по-друге, має бути можливість цього.

Першим аспектом у плані реалізації туризму є, власне, проблема ініціативи. Людині завжди були притаманні бажання до зміни місця та цікавість до пізнання, і це бажання ознайомитись із життям інших людей, їх традиціями було основою економічних новацій. Тим самим ставав здійсненим аспект навчання, підвищення майстерності через побачення з незвичним – підтримуючий при зародженні туризму. В умовах його масовості перший аспект певною мірою втрачає значимість, і на його місце виходить другий.

Другий аспект при розгляді феномена туризму полягає у наданні можливості зустрічі з незнайомими місцями. Це особливо стосується іншого стилю життя (поведінки, мислення) й охоплює всю сферу класифікації. Звичайно, щодо туризму у вужчому значенні, то на міжнародному рівні мають бути створені можливості для вільного переміщення і спілкування. Туристичні організації намагаються зробити головним предметом своєї діяльності приведення власних пропозицій туристичних послуг у відповідність із побажаннями туристів. Але при цьому необхідний перерозподіл відповідальності за всі події, що відбуваються при зустрічі з новими місцями, і перекидання її на організаторів туристичного бізнесу.

Традиційно **конкурентоспроможність** виробника (організації, фірми, галузі) визначають як відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даної організації від фірми-конкурента за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби і за ефективністю виробничої діяльності. Основний зміст поняття «конкурентоспроможність організації» полягає в тому, що воно характеризує можливості та динаміку пристосування виробника до тих умов конкуренції на ринку, які змінюються.

Показник конкурентоспроможності організації повинен мати два елементи: критерій, що відображає у динаміці ступінь задоволення споживача, і головний критерій ефективності виробництва. Перший – показник конкурентоспроможності товару (*T_k*), а стосовно до диверсифікованої організації або галузі – конкурентоспроможності товарної маси. Його визначають відношенням суми споживчих вартостей усіх товарів даного виробника до вартості споживання цих товарів.

Ефективність виробничої діяльності конкурентів може бути охарактеризована за допомогою другого критерію (*T_e*), який є відношен-

ням показників ефективності у даного виробника та в конкурента. Цей критерій, як і перший, залежить від часу.

Загальний показник рівня конкурентоспроможності виробника (B) можна визначати за допомогою формули:

$$B = T_k \times T_e.$$

Показник B є інтегрованою числовою характеристикою конкурентоспроможності. Якщо $B < 1$, то дана фірма поступається іншій у конкурентоспроможності, а якщо $B > 1$, то переважає останню; за рівної конкурентоспроможності $B = 1$.

Можливості завоювання організацією будь-якого ринку залежать не тільки від внутрішніх факторів, а й від обставин, що складаються на ринку. Виділяють такі фактори, які впливають на рівень конкуренції і тим – на конкурентоспроможність організації:

- потенціал ринку (можлива ємність);
- легкість доступу;
- вид товару;
- вхідні бар'єри (необхідні інвестиції, державне регулювання);
- однорідність ринку;
- структура галузі або конкурентні позиції фірм;
- ступінь залучення фірм у дану галузь;
- можливість технологічних нововведень;
- економія на масштаб;
- диверсифікація фірм.

8.4. Життєвий цикл туристичного продукту і стратегії для кожного етапу

Конкурентоспроможність – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару чи послуги, які з точки зору покупця є суттєвими і забезпечують задоволення конкретних потреб.

Ступінь задоволення потреби покупців споживчими властивостями виробу оцінюють за допомогою групового параметричного індексу (J_n, J_e) за споживчими та економічними параметрами.

Відношення параметричних індексів одного товару до іншого і є інтегральним показником конкурентоспроможності, котрий визначають як:

$$K = J_n, J_e,$$

Якщо K більше від 1, наш товар більш конкурентоспроможний, якщо K менше від 1 – наш товар поступається конкурентному, коли $K = 1$ – товари перебувають на однаковому рівні.

Якісні та споживчі характеристики товарів чи послуг суттєво змінюються впродовж усього існування товару на ринку, що відображається в життєвому циклі товару.

Життєвий цикл товару (послуги) – концепція, що визначає послідовність періодів існування товару (послуги). Кожному етапові відповідають своя маркетингова стратегія і своя тактика.

1. *Етап розробки продукту* пов'язаний зі значними інвестиціями на створення першої неприбуткової продуктової моделі. Конкретні стратегічні заходи цього етапу – дослідження ринку, сегментація та розробка нових продуктів з урахуванням вимог споживачів визначеного сегмента; прогноз-продаж на основі підрахунку місткості цього сегмента; проведення тестів виробництва й маркетингу; підготовка та добір персоналу.

2. *Етап впровадження* – період появи товару на ринку і поступового збільшення обсягу продажу. Збут зростає повільно, що пояснюється затримками у виробництві, постачанні, переломом у споживачів традиційного світогляду. Стратегічні заходи, що допоможуть усунути незлагодженість процесу: закріплення ділових стосунків із надійними постачальниками та розширення обсягів виробництва і маркетингових заходів.

3. *Етап зростання* – свідчить про визнання продукту споживачами. Появляються його модифікації й активізується конкуренція. Починає зростати прибуток. Стратегія цього періоду має бути зорієнтована на перемогу в конкурентній боротьбі. Ціну необхідно зменшити з урахуванням прибутку підприємства.

4. *Етап зрілості* (насичення). Темпи зростання збуту на цьому етапі зменшуються, загострюється конкуренція. Для підтримки високого рівня продажу необхідно: збільшувати зручність і надійність; використовувати нові додатки чи складові продукту; активізувати рекламу; акцентувати увагу споживачів на тих особливостях послуги, яких нема у конкурентів; пропонувати широкий вибір модифікацій продукту; застосовувати різноманітні методи стимулювання збуту: знижки, купони, подарунки; формувати громадську думку за допомогою особистих інтерв'ю в пресі; поліпшення сервісу; пошук нових сегментів ринку.

5. *Етап спаду або занепаду*. Передбачає скорочення збуту та відповідно прибутків. Стратегічні заходи, що супроводжують цей етап, передбачають зняття товару з виробництва, розпродаж продукції за низькими цінами.

Розробці нового продукту передують інноваційна політика. Це процес пошуку ідеї та створення нового продукту з урахуванням потреб споживача, вихід нового продукту на ринок, спостереження за його поведінкою на ринку. Під новими продуктами в маркетингу розуміють п'ять типів продуктів:

- принципово новий продукт, що задовольняє потреби споживачів, які раніше не були задоволені;
- продукт принципової новизни щодо існуючих товарів-аналогів, котрі задовольняли аналогічні потреби до появи нового продукту;
- оновлені продукти з удосконаленими по відношенню до традиційних товарів характеристиками;
- продукт, що є новим для конкретного ринку;
- продукт нової сфери використання.

Для прикладу розглянемо структуру маркетингових заходів для кожної стадії життєвого циклу нової послуги, яку планувала для продажу туристична фірма.

Новою послугою, що планувалась на початку сезону для продажу туристична фірма, було транспортне забезпечення клієнтів у напрямку Шацької туристично-рекреаційної зони. Проаналізувавши діяльність інших туристичних фірм, які спеціалізуються на внутрішньому туризмі, виявлено, що попит споживачів стосовно транспортного обслуговування в зоні Шацька повністю не задоволений, із цією метою прийняли рішення про запуск мікроавтобуса Mercedes 312 Sprinter у напрямку Львів–Шацьк, Шацьк–Львів. Оскільки, кожен продукт чи послуга мають свій життєвий цикл, то працівники фірми розробили структуру маркетингових заходів для кожної стадії життєвого циклу нової послуги.

На першій стадії розробляли продукт. Цей етап включав, насамперед, дослідження ринку, яке показало, що на внутрішньому ринку, де фірма займає одну з провідних позицій, є дефіцит на транспортне обслуговування клієнтів у районі Шацька, адже лише одна туристична фірма планувала запускати мікроавтобус у цьому напрямку з періодичністю 7 днів. Отже, впровадження нової послуги задовольняло б реальну потребу, яка виникла.

При обиранні виду автотранспорту, яким мали перевозити клієнтів, враховувалась швидкість доставки до мети поїздки, комфорт, вартість, можливість перевезення багажу, рівень шуму, вібрацій, можливість широкого огляду під час поїздки і, звичайно, безпеку.

Зважаючи на те, що придбання мікроавтобуса коштує дорого, приблизно 20000 у. о., туристична фірма дозволити собі цього не могла. Натомість зупинилась на варіанті сезонної оренди мікроавтобуса у приватної особи. Вартість оренди становила 450 грн. за рейс. Водночас уклали із приватним підприємцем договір про оренду мікроавтобуса Mercedes 312 Sprinter, де зазначали обов'язки орендодавця й орендаря, предмет цільового використання транспорту, тривалість його оренди, системи орендної плати, графік подачі транспорту, порядок взаєморозрахунків, відповідальність сторін за виконання договору, інші, в т. ч. форс-мажорні обставини. Невід'ємною частиною цього договору був паспорт транспортного туристичного маршруту, в якому подали карту-схему маршруту з прив'язкою до вуличної мережі, графік руху за маршрутом, позначення зупинок, тривалість маршруту в годинах, кількість туристів на маршруті.

Вартість проїзду фірма встановила для дорослих 45 грн., для дітей до 12 років – 40 грн., дітям до 5 років без окремого місця – перевезення безкоштовне.

Саме така вартість квитка була результатом досліджень впливу ціни на ринок.

На першому етапі життєвого циклу – «розробка» – фірма почала пошук партнерів.

Нова послуга фірми посилила конкуренцію на ринку. Вкрай важливо було врахувати на цій стадії те, що й інші туристичні фірми, які спеціалізуються на внутрішньому туризмі, можуть захопити цей сегмент і зайняти на ньому домінуючі позиції. Проте на початкових етапах впровадження і зростання товару кількість фірм, які могли негативно вплинути на ефективність започаткованого продукту, була мінімальною.

Другий етап впровадження для фірми став періодом повільного зростання продажів, оскільки продукт лише вивели на ринок. На цій стадії необхідні були значні затрати на стимулювання збуту, інформування потенційних покупців про нову послугу, спонукання клієнтів до придбання товару.

Отже, першим маркетинговим заходом у цьому періоді було розповсюдження рекламних оголошень.

На перших етапах життєвого циклу використовували своєрідну рекламу, метою якої було інформування споживачів про нову туристичну послугу.

Невід'ємним маркетинговим елементом цього етапу став експериментальний заїзд, під час якого у місцях передбачених зупинок розклеювали рекламні оголошення.

На третьому етапі зростання нова послуга була характерна високим рівнем збуту і прибутку. Далися взнаки маркетингові заходи, які проводили на другій фазі циклу «впровадження», адже багато туристичних фірм стали партнерами й основним каналом збуту продукції. Збут нової послуги відбувався також за допомогою індивідуальних продажів. На цьому етапі водночас зріс попит на згаданий товар, адже розпочався сезон відпусток, Шацький район почав користуватися великою популярністю, а квитків у касах залізниці було обмаль, та й інші туристичні фірми ще не пропонували транспортні послуги в цьому напрямку. Тому маркетинговим заходом у відповідь на ситуацію, що склалася на ринку, був запуск ще одного мікроавтобуса того ж класу в напрямку Львів–Шацьк, Шацьк–Львів із періодичністю 1 день. Проте внаслідок такої поведінки на ринку різко зросла конкуренція.

Але фірма все ж таки зуміла втримати місце лідера стосовно нового продукту, адже ціна на нього була мінімальною на ринку – 45 грн., у той час, як у конкурентів вона коливалася в межах 50–55 грн.

У розпал літнього сезону нова послуга туристичної фірми була на етапі зрілості. Тобто, період, коли туристичний продукт стає відомим, з'являються постійні клієнти, кількість бажаючих скористатися послугами стабільна. Конкуренція посилюється, адже фірми-конкуренти знижують ціни і впритул наближаються до підприємства. Тому маркетинговим заходом було зниження ціни на послугу до 40 грн.; випуск купонів, при пред'явленні яких клієнтові надають 10% знижки; поліпшення зручності, безпечності й надійності автотранспорту; висока якість обслуговування; активізація реклами, з використанням на початковому етапі зрілості прийомів стверджувальної реклами, а згодом нагадувальної. Доцільним на цьому етапі було подання реклами на радіо, оскільки реклами в газетах вже не давали очікуваної кількості клієнтів, а рекламні повідомлення на радіо можна поновлювати, вони порівняно дешеві й мають широку аудиторію.

І, нарешті, останній етап – спаду. Цей етап був притаманний туристському туру від жовтня. Тобто період, коли попит на цей продукт

зменшився, оскільки він мав сезонний життєвий цикл. Тому раціональним маркетинговим заходом було вилучення згаданої послуги з асортименту туристичних продуктів фірми до червня наступного року і використання нагадувальної реклами.

8.5. Особливості обліку операцій в'їзного та виїзного туризму

Нові підходи до розвитку економіки у зв'язку з переходом до ринкового механізму помітні також у зовнішньоекономічній діяльності, в т. ч. туризмі.

Відповідно до законодавства зовнішньоекономічну діяльність у сфері туризму здійснюють у двох формах: в'їзний та виїзний туризм.

В'їзний туризм – це продаж і надання послуг іноземним громадянам на території України.

Послуги (туристичні, транспортні та інші), що надають іноземним громадянам і турфірмам в Україні, не вважають **експортними послугами**.

Виїзний туризм – це продаж і надання послуг туризму за межами України.

Послуги (туристичні, транспортні та інші), що надають іноземні суб'єкти господарської діяльності громадянам та турфірмам України, можна вважати імпорними, оскільки місцем поставки послуг є місце знаходження покупця (отримувача). При цьому покупця (отримувача) визнають податковим агентом нерезидента. Тому податкове зобов'язання на послуги нерезидента нараховують за ставкою 20% від суми винагороди вітчизняного туроператора.

Зовнішньоекономічну діяльність у сфері туризму туристична фірма здійснює самостійно.

Операції в'їзного туризму розглядають як поставку (продаж) туристичного продукту, туристичних послуг на митній території України. Тому **базою оподаткування** податком на додану вартість для цих операцій є **договірні (контрактні) вартість турпродукту або турпослуг незалежно від статусу покупця** (юридична особа або фізична особа – кінцевий споживач) за ставкою 20%.

Діяльність туроператора у сфері в'їзного туризму можна відобразити у вигляді схеми (рис. 8.5.1).



Рис. 8.5.1. Схема діяльності туropolератора у сфері в'їзного туризму.

Підставою для в'їзного туризму є договір (контракт).

Передумова операцій в'їзного туризму – наявність наступних документів:

- референсу (підтвердження Міністерства закордонних справ, яке видають суб'єкти туристичної діяльності України про те, що його зарубіжні партнери матимуть візову підтримку консульських закладів України за кордоном при їх зверненні для оформлення туристичних віз іноземцям для мандрівки в Україну);
- договору (контракту) з іноземними партнерами про співробітництво з обслуговування іноземних туристів в Україні;
- договору (контракту) з вітчизняними партнерами про співробітництво з обслуговування іноземних туристів в Україні;
- замовлення іноземного партнера на обслуговування іноземних туристів;
- підтвердження суб'єктів туристичної діяльності іноземному партнерові про готовність до приймання іноземних туристів;
- звернення суб'єктів туристичної діяльності в державні заклади та узгодженість щодо реєстрації і перебування туристів в Україні;

- документи, що підтверджують здійснення трансфера, бронювання місць у готелі для їх проживання;
- маршрути і програми туристичних мандрівок іноземних туристів, проведення екскурсій;
- інші документи, пов'язані з обслуговуванням туристів.

Облік іноземних туристів, яким надають туристичне обслуговування в Україні, здійснюють у відповідному журналі. У ньому зазначають:

- прізвище, ім'я іноземця;
- громадянство;
- державу, з якої прибув турист в Україну;
- серію, номер і дату видачі національного паспорта іноземного туриста;
- дату в'їзду в Україну;
- підприємство, де буде розміщено туриста;
- маршрут туру.

Документом, що підтверджує факт виконання туристичних робіт, є належно оформлений ваучер із відміткою про закінчення надання послуг.

Для узагальнення інформації про доходи туроператор може застосовувати субрахунок 7033 «Дохід від реалізації послуг в'їзного туризму». За кредитом цього субрахунку відображають повну вартість путівки, за якою її продають іноземним туристам.

Розрахунки з іноземною фірмою ведуть на субрахунку 362 «Розрахунки з покупцями і замовниками», за дебетом якого відображають дебіторську заборгованість за фактично надані послуги, за кредитом – їх погашення.

При організації візного туризму суб'єкти туристичної діяльності оформляють такі документи:

- контракт про співробітництво зі закордонною туристичною фірмою;
- договір доручення з туристом;
- угоду зі страховою компанією;
- угоду з українськими транспортними організаціями.

Права та обов'язки туроператора визначені змістом договору, згідно з яким до обов'язків туроператора можуть бути введені:

- пошук зарубіжних контрагентів;
- підготовка та укладання угод;
- проведення рекламних кампаній і маркетингових досліджень;

- здійснення транспортних операцій і страхування туристів;
- виконання митних процедур.

При цьому іноземний туроператор зобов'язується надати послуги туристам, яких спрямовує українська турфірма, остання бере зобов'язання щодо комплектації туру зарубіжного туроператора, організації перевезення туристів до місця початку туру і т. п.

Схема діяльності української фірми у сфері виїзного туризму представлена на рисунку 8.5.2.

Облік витрат і доходів ведуть на тих самих рахунках (субрахунках), що й при в'їзному туризмі, з тією лише різницею, що відкривають інші коди субрахунків третього порядку.

Наприклад, для обліку виробництва туристичних послуг підприємство може використовувати рахунок і субрахунки 2311:

- рахунок 23 «Виробництво»
- субрахунок другого порядку 1 «Виробництво туристичних послуг»
- субрахунок третього порядку 1 «Виробництво туристичних послуг в'їзного туризму».

Оплату за послуги отримують від туристів, а не через представництво турагента за кордоном, як при в'їзному туризмі.

При здійсненні туроператором зобов'язань перед страховою компанією він повинен вести облік видачі страхових полісів.

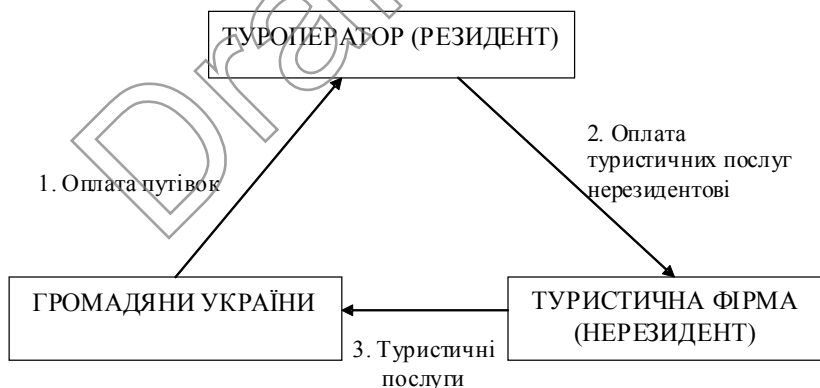


Рис. 8.5.2. Схема діяльності туроператора у сфері виїзного туризму.

У податковому обліку при виїзному туризмі **датою виникнення податкових зобов'язань** є дата події, що відбулася першою, а саме:

- або дата надходження коштів на поточний рахунок платника податків;
- або дата підписання акту наданих послуг.

Не дозволено відносити до податкового кредиту зі сплати податку суми, що не підтверджені актом надання послуг.

Базою оподаткування податком на додану вартість для операцій, які здійснює туроператор, є винагорода (націнка), а саме – різниця між вартістю поставлених туроператором туристичного продукту, туристичних послуг і вартістю витрат, що зазнав туристичний оператор у результаті формування туристичного продукту, туристичних послуг.

Вартість витрат туроператора визначають як сукупність витрат, яких він зазнав у зв'язку з виконанням відповідних угод. Послуги, що надають за межами України, об'єктом оподаткування ПДВ не вважають.

Датою виникнення права на податковий кредит платника ПДВ для операції з доставки послуг нерезидентом на митній території України є дата сплати податку за податковими зобов'язаннями.

Поставляти туристичний продукт, туристичні послуги за межі митної території України може тільки резидент.

Тема 9.

Креативний облік і аналіз на підприємствах готельного господарства

1. Інформаційні та організаційні ресурси підприємств готельного господарства.
2. Аналіз факторів зовнішнього середовища і середовища безпосереднього оточення готелів.
3. Особливості аналізу внутрішнього середовища підприємств готельного бізнесу.
4. Розробка стратегії управління підприємствами готельного господарства та впровадження принципів загального управління якістю.
5. Облік витрат на якість продукції (послуг).

9.1. Інформаційні та організаційні ресурси підприємств готельного господарства

Формування ринкових відносин в Україні істотно залежить від ефективного функціонування матеріально-технічної бази підприємств готельного господарства. Вивчення практики управління готельним господарством України показує, що в сучасних умовах його здійснюють не досить ефективно.

Близько 30–50% грошових витрат туристів під час мандрівок припадає на готельні послуги. У країнах із розвинутою ринковою економікою і туризмом готельне господарство забезпечує значну частину валового національного продукту (ВНП). Однак в Україні ця сфера не отримала належного розвитку, в результаті чого у ВНП частка господарства становить близько 13%.

В Україні матеріальна база більшості готелів не відповідає новим вітчизняним стандартам, понад 80% будівель готельних підприємств потребують ремонту, номери – реконструкції й переоснащення, технологія обслуговування – автоматизації та комп'ютеризації. Нині для готельного господарства нашої країни характерний високий рівень зносу основних фондів як фізичного, так і морального, тому що більшість готелів України були побудовані та введені в експлуатацію у 1970–80-х роках.

Збільшення кількості підприємств не вирішить проблеми розвитку туристичної та готельної галузі. Насамперед, справді необхідно реконструювати діючі підприємства, підняти якість обслуговування до світових стандартів, що забезпечить високий рівень завантаження готелів.

Управління підприємствами готельного господарства навіть в епоху чітко визначеної підпорядкованості було розосередженим між багатьма комітетами та відомствами галузей народного господарства, що не створювало передумов для вироблення єдиної державної політики активного розвитку цієї сфери діяльності.

Сучасна економічна реформа в Україні у напрямку ринкових перетворень докорінно змінює характер, принципи та процес управління підприємствами готельного господарства.

Перехід від директивно керованої економіки до ринкової по-новому поставив питання управління підприємствами готельного господарства як суб'єктами ринкових відносин.

Негативним явищем у реформуванні управлінської структури готельного господарства залишається розосередженість підприємств між державними і недержавними структурами та відсутність єдиного координуючого органу в справі розробки основних напрямків розвитку, створення основних важелів підтримки функціонування різних типів і форм власності підприємств.

Ефективна діяльність підприємств у довготерміновій перспективі, забезпечення їх стабільної рентабельності та конкурентоспроможності істотно залежать від розробки стратегії управління підприємствами готельного господарства, які діють у сучасних умовах (виживання й забезпечення безперервності їх розвитку). Залежно від умов і обставин, що склалися, це питання підприємства вирішують індивідуально, але в основі – копітка праця щодо створення конкурентних переваг.

Необхідний для управління обсяг інформації визначають із урахуванням розміру та спеціалізації підприємства, його організаційної

структури, характеру розвитку внутрішніх зв'язків, а також зв'язків з іншими підприємствами й організаціями. При цьому враховують також суб'єктивні фактори: освіту й компетентність керівника, його організаторські здібності, методи та стиль управління тощо. Ефективна інформаційна система передбачає одноразовість реєстрації первинної інформації, чіткість форм і стислість записів, взаємну погодженість системи показників, уніфікацію документів тощо.

Досвід управлінської діяльності на підприємствах готельного бізнесу свідчить, що при організації інформаційних процесів доводиться вирішувати сукупність взаємопов'язаних питань, зокрема: яка інформація має надходити до управлінського апарату; які структурні підрозділи й з якою періодичністю повинні подавати інформацію; які носії інформації використовувати (люди, оргтехніка), для якої групи управлінських працівників подана інформація й у якій формі. Тому підприємствам готельного бізнесу потрібно правильно визначитися щодо проблеми організаційного регламентування діяльності апарату управління, класифікації інформації, її кодування й декодування, досягти високої чіткості у розподілі посадових функцій службових осіб і в разі внесення змін до прав та обов'язків працівників змінювати інформаційне їх забезпечення, а також скорочувати потоки непотрібної інформації. Важливо методично правильно вибирати показники, що найточніше відбивали б суть явищ і процесів, створювали систему взаємопов'язаних показників, за допомогою яких можна було кількісно й якісно характеризувати діяльність підприємства. Систему показників треба розробляти так, щоби вона точно відображала вимоги до виробництва й організації системи управління, платоспроможність, ліквідність, конкурентоспроможність підприємств. Водночас в інформаційній системі не можна допускати надмірності даних. За спостереженнями психологів, найбільший інтерес до праці виникає тоді, коли працівникові не вистачає знань для виконання роботи, й це спонукає його до творчості.

Потреба у широкому впровадженні в менеджменті сучасних інформаційних ресурсів висуває завдання щодо підвищення впорядкованості логічних відносин між показниками, забезпечення однозначного їх вираження, впорядкованості мовних термінів економічної інформації тощо.

У діяльності підприємств готельного бізнесу слід запроваджувати такі форми документів, які пристосовані для обробки їх за допомогою сучасних засобів обчислювальної техніки, забезпечують відповідні

класифікацію й упорядкування, раціоналізують технологічний процес формування документів на основі аналізу схем руху їх потоків.

Аналіз потоків інформації надає можливість визначити особливості діючої системи менеджменту, методи і стиль роботи управлінського апарату, виявити недоліки в організації управління, визначити загальний обсяг інформації, яку слід зібрати й опрацювати для забезпечення нею керівників. Аналіз потоків інформації дає змогу створення інформаційних моделей, що відображають технологію підготовки й маршруту документів, алгоритм формування показників, а також взаємозв'язок між структурними підрозділами й особами, які беруть участь в обробці та використанні інформації. Інформаційні моделі можуть мати форму описів, схем, графіків, таблиць, матриць.

Потоки інформації на підприємствах готельного бізнесу вивчають за допомогою аналізу документів, анкетного або усного опитування, спеціальних експертних обстежень і оцінок, фотографії (самофотографії) робочого дня управлінських працівників тощо.

Зміст потоків інформації незалежно від її виникнення характерний індексацією, видом носія, обсягом потоку, щільністю потоку, інформаційною ємністю повідомлень і операцій, ступенем використання інформації, періодичністю її виникнення та швидкістю руху.

У практиці підприємства готельного бізнесу застосовують **різні форми індексації** інформації: **цифрову** – цифровий запис у документах, цифрове зображення на лічильниках, табло; **алфавітну** – словесний запис у документі, підписи на лічильниках, табло; **символьну** – умовне зображення на кресленнях, схемах, плакатах. Економічну інформацію найчастіше подають у формі алфавітно-цифрових сигналів. Для того, щоб підвищити аналітичні властивості інформації й привести її у форму, зручну для обрання рішень, широко використовують різні таблиці, схеми, графіки тощо. Завданням дослідження інформаційних ресурсів на підприємствах є визначення ступеня повноти використання інформації й розроблення заходів щодо зменшення кількості даних, які надходять до апарату управління.

Недоліки в організації використання потоків інформаційних ресурсів на підприємствах готельного бізнесу найчастіше пов'язані з невдалим або не досить чітким розподілом функціональних обов'язків між працівниками апарату управління, надмірним контролем, з надходженням інформації до тих працівників, яким вона не потрібна тощо.

9.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища і середовища безпосереднього оточення готелів

Аналіз зовнішнього, безпосереднього та внутрішнього середовищ – невід’ємна й обов’язкова передумова планування та управління на підприємстві.

Розробку плану розвитку підприємства готельної сфери необхідно розпочинати з аналізу факторів зовнішнього середовища, які, на жаль, часто перебувають поза сферою уваги й постійного контролю керівництва підприємства, але мають значний вплив на їх розвиток.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища полягає у визначенні **можливостей і загроз** на шляху розвитку підприємства, а також його стратегічних альтернатив. Аналіз зовнішнього середовища є складовою SWOT-аналізу. Завдання аналізу – пошук реальних можливостей забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Зовнішнє середовище підприємств готельного бізнесу складається з:

- макросередовища (віддалене оточення);
- мікросередовища (безпосереднє оточення).

Мікросередовище – зашкавлені угруповання, які прямо впливають на основну діяльність підприємства або перебувають під її безпосереднім впливом, а саме акціонери, постачальники, місцеві організації, конкуренти, споживачі послуг, кредитори, профспілки, торговельні та інші організації.

Макросередовище утворюють загальні фактори, що не стосуються прямо короткотермінової діяльності підприємства, але можуть вплинути на стратегічний план його розвитку.

Завданням аналізу зовнішнього середовища підприємств готельного бізнесу є:

- виявлення й оцінка факторів, що становлять загрозу або сприяють розвитку підприємства;
- вивчення змін, що впливають на діяльність підприємств, і визначення їх тенденцій.

Аналіз макросередовища доцільно проводити у послідовності, вказаній у табл. 9.2.1.

Таблиця 9.2.1

Послідовність аналізу зовнішнього середовища

Найменування робіт	Зміст робіт
1. Визначення об'єкта аналізу	Виявлення характеру і симптомів невідповідності в системі управління підприємства та поза ним.
2. Визначення мети аналізу	Формулювання передбачуваних результатів аналізу.
3. Складення плану проведення аналізу	Визначення послідовності проведення аналізу, етапів робіт, термінів їх виконання, персональних виконавців та необхідних ресурсів.
4. Розробка графіків збирання й обробки інформації	Визначення складу й змісту графіків, вибір методів збирання інформації та визначення методики щодо оцінки її достовірності.
5. Обробка даних, їх систематизація	Обрання об'єктів опитування, проведення опитувань, обробка анкет, вивчення статистичної планової, бухгалтерської та іншої документації.
6. Аналіз зібраної інформації	Обробка кількісних і якісних показників, що характеризують об'єкт дослідження.
7. Розробка висновків і рекомендацій	Оцінка стану об'єкта аналізу, виявлення негативних і позитивних ракурсів його діяльності, визначення заходів та рішень, які необхідно застосовувати.

У цілому аналіз зовнішнього середовища підприємств готельного бізнесу з урахуванням зазначених факторів можна звести у табл. 9.2.2.

Фактори, наведені в табл. 9.2.2, належить до PEST-аналізу, що за оцінками зарубіжних спеціалістів є найважливішим із точки зору впливу на діяльність окремих підприємств.

Зміна макросередовища впливає на стратегічні позиції підприємства на ринку і на елементи мікросередовища.

Середовище безпосереднього оточення (мікросередовище) – це та частина зовнішнього середовища, з якою підприємство має конкретну й безпосередню взаємодію, а саме: споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, становище підприємства на ринку серед конкурентів.

Аналіз факторів зовнішнього середовища

Група факторів	Фактор	Вияв	Запропоновані заходи для підприємств готельного бізнесу
1	2	3	4
1. Економічні	1.1. Загроза високих темпів інфляції	Знецінюються грошові накопичення підприємств	Ведення фінансових операцій, спрямованих на підтримання купівельної спроможності заощаджень
	1.2. Зменшення доходів споживачів і т. д.	Знижується попит на послуги підприємства	Зменшення обсягу виробництва й реалізації продукції та послуг. Пошук нового ринку реалізації готельних послуг і продукції підприємств громадського харчування
2. Правові	2.1. Прийняття нормативних актів, що послаблюють економічне становище підприємств, і т. д.	Знижуються доходи підприємств	Збільшення обсягу виручки й обсягу валового доходу підприємств
3. Політичні	3.1. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливості щодо вибору сфери господарської діяльності	Розробка нових напрямків діяльності
		Послаблення дисципліни платежів і поставок	Страхування поставок, стимулювання партнерів
	3.2. Зниження стабільності у суспільстві	Збільшення шансів щодо соціальних потрясінь	Регулювання запасів матеріально-технічних засобів та сировини

Тема 9. Креативний облік і аналіз ... готельного господарства

Група факторів	Фактор	Вияв	Запропоновані заходи для підприємств готельного бізнесу
1	2	3	4
	3.3. Створення в органах державної влади угруповань і т. д.	Вплив угруповань на розробку політичного курсу і законодавство	Стимулювання участі в політиці осіб, які представляють інтереси підприємств. Активна політична позиція керівництва.
4. Соціальні	4.1. Зростання мобільності населення	Відтік працівників із шкідливих і тяжких виробництв	Удосконалення системи стимулювання. Автоматизація й механізація праці.
	4.2. Зниження рівня освіти і т. д.	Зниження трудової дисципліни, виникнення конфліктів	Утворення служби соціально-психологічної підтримки.
		Проблеми освоєння нових технологій	Підвищення рівня витрат на професійну підготовку кадрів.
5. Технологічні	5.1. НТП у сфері виробництва	Запровадження нових видів сировини, засобів матеріально-технічного призначення, обладнання, технологій	Вкладення коштів у науку й оновлення потужностей підприємств.
		Скорочення термінів амортизації	Збільшення обсягу амортизаційних відрахувань.
	5.2. НТП в соціальній сфері й т. д.	Підвищення рівня потреб населення	Маркетингові дослідження. Поліпшення умов праці й побуту працівників підприємств

При дослідженні середовища безпосереднього оточення доцільно вивчити стан ринкового середовища, його рухомих сил, конкурентного середовища й спрогнозувати можливі дії конкурентів.

Стан ринкового середовища доцільно представляти даними ряду технічних і економічних характеристик: наявність засобів матеріально-технічного призначення й сировини; розмір ринку (можна виражати обсягом наданих послуг і загальною їх вартістю); темпи зростання ринку; сумарні потужності; рівень задоволення попиту; завантаженість окремих структурних підрозділів; кількість і структура населення; рівень заробітної плати; чисельність працівників; продуктивність, виражена через рентабельність.

У сфері готельного господарства діють такі **рухомі сили**:

- оновлення послуг і продукції;
- технологічні інновації – тобто інновації у виробництві й обслуговуванні;
- інновації в маркетингу, що сприяють зростанню попиту;
- вхід на ринок або вихід із нього великих підприємств готельної індустрії;
- тривала зміна попиту;
- зміни в державній політиці;
- зміни у витратах і ефективності;
- поглиблення знань про галузь.

Рухомі сили підприємства аналізують у стислій описовій формі.

Стан конкурентного середовища на ринку. Аналіз повинен встановити сили, що визначають інтенсивність конкурентної боротьби. На конкурентну боротьбу впливають не лише підприємства даної сфери, а й підприємства, які пропонують послуги-замінники (підвідомчі готельні структури, підприємства-прибульці з інших сфер діяльності, а також постачальники й споживачі продукції та послуг).

При визначенні природи і характеру конкурентного середовища у готельній сфері необхідно враховувати: конкуренцію з боку послуг, які є замінниками; загрозу нових конкурентів; позиції постачальників, їх економічні можливості; позиції споживачів, їх економічні можливості.

Наочною формою відбиття стану галузі в цілому та становища окремих стратегічних груп конкурентів є **позиційні карти** (рис. 9.2.1).

Послідовність складення позиційної карти стратегічних груп конкурентів є такою:

- обирають зіставні характеристики підприємств галузі (зірковість, ціна, категорія, якість, асортимент, рівень сервісу, роз-

ташування, середній обсяг місячної виручки, місткість готелю);

- складають карту з двома характеристиками;
- показники підприємства розміщують на двокординатній карті з використанням обраної пари характеристик;
- підприємства, які розміщені в одному просторі, об'єднують в одну групу;
- навколо групи малюють коло (див. рис. 9.2.1).

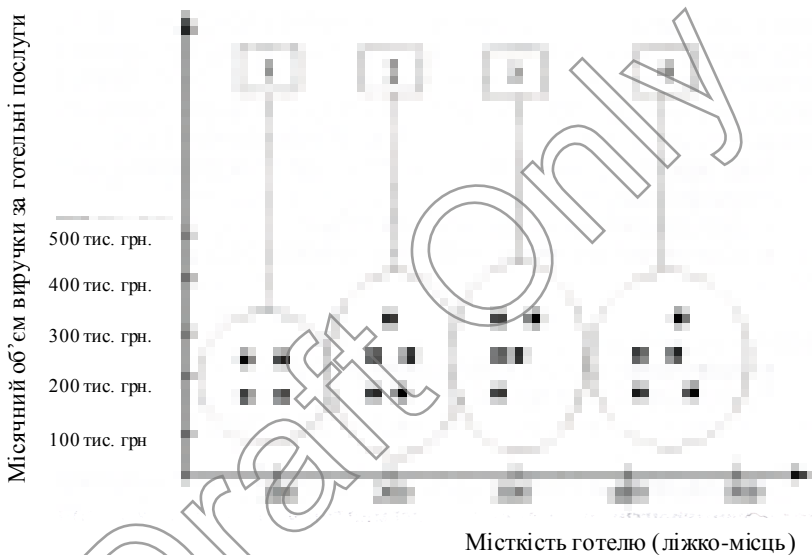


Рис. 9.2.1. Позичійна карта стратегічних груп конкурентів.

Карт може бути стільки, скільки обрано пар характеристик.

За допомогою карт встановлюють:

- склад стратегічних груп конкурентів та їх позиції;
- склад підприємств у групі та їх позиції.

Дані дослідження факторів безпосереднього оточення та їх впливу на досліджуване підприємство готельного бізнесу доцільно зводити за пропонованою табл. 9.2.3.

Аналіз факторів безпосереднього оточення

Група факторів	Фактор	Вияв	Вплив на підприємство	Можлива реакція з боку підприємства
1	2	3	4	5
1. Споживачі	1.1. Ринок реалізації готельних послуг	Різке зниження попиту	Скорочення виручки, валового доходу й прибутку	Посилення рекламної діяльності, укладення угод про довготермінове проживання
	1.2. Ринок реалізації продукції об'єктів громадського харчування	Ринок розширюється	Завантаження потужностей об'єктів, збільшення товарообігу, валового доходу й прибутку	Збільшення реалізації до максимального можливого обсягу
	1.3. Ринок додаткових послуг і т. д.	Ринок стабільний	Нестабільна чисельність працівників	Анкетне опитування працівників, впровадження заходів матеріального стимулювання
2. Постачальники	2.1. Постачання сировини й засобів матеріально-технічного призначення	Подорожчання сировини й засобів МТП	Зростання собівартості продукції й засобів МТП	Пошук нових постачальників

Група факторів	Фактор	Вияв	Вплив на підприємство	Можлива реакція з боку підприємства
1	2	3	4	5
	2.2. Постачання електроенергії і т. д.	Підвищення тарифів на оплату за використання електроенергії	Перебої в постачанні	Пошук нових форм співпраці, скорочення витрат
3. Конкуренти	3.1. Конкуренція на внутрішньому ринку	Зниження обсягу пропонованої продукції і послуг	Скорочення виручки об'єктів громадського харчування	Пошук можливостей щодо поліпшення асортименту, якості послуг, застосування нових форм і методів обслуговування
	3.2. Конкуренція з іноземними фірмами і т. д.	Скорочення чисельності проживаючих	Скорочення виручки за проживання	Впровадження зарубіжного досвіду роботи

9.3. Особливості аналізу внутрішнього середовища підприємств готельного бізнесу

Як і на підприємствах туристичної індустрії, складовими аналізу внутрішнього середовища підприємств готельного бізнесу є:

- оцінка діючої стратегії;
- аналіз використання потенціалу підприємства;
- порівняльний аналіз конкурентних переваг;
- виявлення слабких і сильних сторін підприємства;
- визначення стратегічних проблем (завдань).

Діючу стратегію неможливо оцінити одним узагальненим показником, тому що вона генерує багато ракурсів діяльності підприємства. Діючу стратегію підприємства готельного бізнесу оцінюють на основі отриманих результатів, відображених у показниках ефективності й показниках діяльності підприємства. При оцінці стратегії підприємства слід розглядати як відкриту систему, а відтак виділяти показники зовнішньої та внутрішньої ефективності.

Зовнішня ефективність стратегії визначає рівень відповідності діяльності підприємства вимогам середовища, тобто наскільки ефективна поведінка підприємства на ринку. Зовнішня ефективність виражається через показники досягнення цілей (зростання виручки, чисельності тих, хто проживає у готелі, збільшення прибутку тощо).

Внутрішня ефективність стратегії відображає результати змін, що відбуваються в процесі перетворення ресурсів у продукт, та рівень ефективності процесів, які відбуваються всередині підприємства й визначаються витратами виробництва. Внутрішню ефективність визначають показниками економічності всіх статей витрат підприємства.

Під **потенціалом** підприємства слід розуміти сукупність його можливостей щодо надання послуг. Можливості підприємства визначають ресурсами (факторами виробництва), що перебувають у його розпорядженні.

До ресурсів підприємства відносять: просторові (площі приміщень і прилегла територія); технічні (виробниче обладнання, сировина, матеріали); технологічні (способи виготовлення продукції чи надання послуг); трудові (чисельний і кваліфікаційний склад кадрів); інформаційні (дані про систему й зовнішнє середовище: обсяг освоєної інформації, її вірогідність, своєчасність тощо); фінансові (величина й використання коштів, фінансовий стан підприємства та ін.); організаційні (способи прийняття рішень, організація систем планування та контролю тощо); часові (час є непоновлюваним ресурсом).

До **просторових ресурсів** відносять площу приміщень, якою безпосередньо користуються підприємства готельного бізнесу. Приміщення, що належать до готельних комплексів, поділяють на номерний фонд, приміщення для обслуговування тих, хто проживає, адміністративно-побутові, виробничі, складські, технічні.

Аналіз використання приміщень полягає у визначенні коефіцієнта використання площі кожного приміщення і його порівнянні з нормативами

До **технічних ресурсів** відносять усі види обладнання на підприємстві, технологічні засоби, сировину й матеріали.

Використання технічних ресурсів (виробничого обладнання) підприємства доцільно аналізувати за допомогою моментних спостережень за їх роботою.

Аналіз доцільно провести щодо всіх видів обладнання. За результатами спостережень можна розрахувати коефіцієнти використання обладнання: коефіцієнт екстенсивності, інтенсивності та інтегральний.

До технічних ресурсів підприємств, окрім обладнання, що використовують структурні підрозділи для надання послуг і виготовлення продукції, відносять також сировину й засоби матеріально-технічного призначення. До цих засобів відносять меблі, сантехнічні пристрої, інвентар, кухонний і столовий посуд, столову білизну й прибори, спецодяг, миючі та дезінфікуючі засоби, паперові вироби (рушники, серветки, мішки й ін.), нестандартне обладнання (стелажі, підтоварники, засіки), рекламний інвентар.

Потребу в засобах матеріально-технічного призначення визначають на основі нормативів матеріально-технічного забезпечення.

Забезпечення підприємств готельно-ресторанного бізнесу сировиною залежить від ряду факторів: постачальників сировини; можливостей складського господарства; припустимих термінів щодо зберігання товарів; доцільності зберігання та ін.

Нині на підприємствах ресторанного бізнесу часто виникають проблеми зі забезпеченням їх високоякісною сировиною, що пов'язане з підвищеним радіонуклідним її забрудненням та вмістом збудників шлунково-кишкових захворювань, а також зниженою сортиністю проіонованої сировини. Зважаючи на це, підприємства, які мають відповідні кошти, закупають значні партії товарів для реалізації їх протягом наступних місяців і навіть років. Досить часто це є виправданим із огляду на інфляційні процеси, фінансові й складські можливості підприємств, стабільність їх роботи в умовах кризових явищ. До сировини, що може бути використана як ресурсний потенціал підприємства, відносять запаси цукру, солі, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, круп, макаронних виробів, борошна, чаю, кави, консервів м'ясних, рибних, овочевих, іноді, за наявності низькотемпературних холодильних камер, це можуть бути м'ясо, риба, птиця й субпродукти.

Технологічні ресурси підприємства – це використовувані способи виготовлення продукції чи надання послуг. На ефективність ви-

користання технологічних ресурсів впливають: впровадження форм поділу і кооперування праці при наданні послуг; виділення й оптимальне розміщення технологічних ліній приготування напівфабрикатів і готових кулінарних виробів; удосконалення організації й обслуговування робочих місць усіх структурних підрозділів підприємства та ін.

Важливим є дослідження й інших видів ресурсів готельних підприємств, зокрема трудових, інформаційних, фінансових, організаційних ресурсів, що впливають на потенціал підприємства.

Кінцевий етап аналізу зовнішнього й внутрішнього середовищ – складання таблиці «Загроз і можливостей, сильних і слабких сторін підприємства» (табл. 9.3.1).

Таблиця 9.3.1

Загрози, можливості, сильні й слабкі сторони досліджуваного підприємства

Можливості	Сильні сторони
1. Спрямування політики уряду на розвиток ринкових відносин. 2. Невисокий рівень конкуренції. 3. Зростання доходів населення. 4. Використання дешевої робочої сили. 5. Використання дешевих видів сировини.	Можливість розширення потужностей. Можливість надання більшого обсягу послуг. Збільшення обсягу виручки. Збільшення валового доходу.
Загрози	Слабкі сторони
1. Спад виробництва. 2. Високі податки. 3. Зниження курсу національної валюти. 4. Нестабільність у суспільстві. 5. Зменшення прибутку. 6. Різке підвищення цін на сировину.	Велика енергоємність виробництва. Нестача обігових коштів. Відсутність чітких цілей і стратегії розвитку підприємства. Низький рівень маркетингових досліджень. Плинність кадрів. Зниження потенціалу підприємства.

9.4. Розробка стратегії управління підприємствами готельного господарства та впровадження принципів загального управління якістю

Стратегія управління підприємствами готельного господарства має бути комплексною системою управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємств, форми і способи їх діяльності в умовах сучасного навколишнього середовища та порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Стратегія управління підприємствами готельного господарства – це концепція виживання підприємств в умовах ринкових відносин

На розробку стратегії управління підприємствами готельного господарства впливає низка факторів: ресурсний потенціал підприємств готельного господарства, їх місія та цілі, стан туристичного ринку, конкурентні переваги, організаційна культура, досвідченість і компетентність керівних кадрів та рівень їх професіоналізму. Також потрібно врахувати зміни у зовнішньому середовищі (постачальники, законодавчі й нормативні акти, конкуренти тощо), у структурі основних і додаткових послуг та інше.

Особливості розробки стратегії управління підприємствами готельного господарства пов'язані з урахуванням таких положень:

1. Підприємства готельного господарства є складними соціально-економічними системами, які характерні низкою особливостей:

- задоволення якісними основними і додатковими послугами внутрішніх та міжнародних споживачів;
- наявність певних ресурсів та їх перетворення в основні й додаткові послуги;
- порівняння витрат на виробництво та використання основних і додаткових послуг із результатами діяльності;
- складність внутрішнього середовища (велика кількість елементів, наявність взаємозв'язків та ін.);
- багатокритерійність завдань управління;
- велика динамічність процесів;
- неможливість формалізації багатьох завдань управління;

➤ обов'язковість розвитку та змінність критеріїв розвитку.

2. Підприємства – це відкриті системи, які є досить чутливими до факторів зовнішнього середовища. Тому ефективність їх функціонування значною мірою визначатиметься швидким реагуванням на зміни зовнішнього середовища.

3. Стратегії, які використовують підприємства готельного господарства, здебільшого є нетрадиційними, тому нема універсальних рішень. Нема і «стандартних» наборів правил та порядку вирішення стратегічних завдань.

Підвищення якості послуг має важливе значення для підприємств готельного господарства, споживачів і національної економіки в цілому. Споживання послуг поліпшеної якості та більшої споживчої вартості зменшує поточні витрати споживачів і забезпечує повніше задоволення їх вимог.

Методологічною основою формування системи управління якістю послуг для українських готельних підприємств має стати концепція всезагального, тотального управління якістю (TQM).

Система TQM – це комплексна система, орієнтована на постійне поліпшення якості, зменшення виробничих витрат та надання послуг за першою вимогою споживача. Її мета – прагнення до повної відсутності дефектів і недоліків у роботі, непродуктивних витрат, до оптимального постачання (точно в термін). У системі TQM використовують адекватні цілям методи управління якістю, її особливістю є широке застосування колективних форм і методів пошуку, аналізу та розв'язання проблем, постійна участь у поліпшенні якості всього персоналу організації. Саме в концепції TQM значно зростають роль мотивації людини та необхідність постійного навчання колективу організації, розробляють і використовують спеціальні прийоми розвитку творчих, інноваційних здібностей працівників.

Всезагальне управління якістю реалізують на підприємствах готельного господарства завдяки використанню певного набору прийомів та методів, наведених у табл. 9.4.1.

Політика готельного підприємства в галузі якості може бути сформована відповідно до напрямку діяльності чи довготермінової цілі й може передбачати: поліпшення економічного становища готелю, розширення чи завоювання нових ринків збуту, досягнення рівня якості послуг, який перевищує рівень провідних готелів, орієнтація на задоволення потреб певних сегментів споживачів чи відповідних регіонів, освоєння послуг, функціональні можливості яких реалізують на

нових принципах, поліпшення важливих показників якості послуг, зниження рівня дефектів у роботі, розвиток додаткових послуг, поліпшення якості обслуговування.

Таблиця 9.4.1

Прийоми та методи всезагального управління якістю

Управління якістю	Управління процесом	Управління персоналом	Управління ресурсами
Визначення поняття якості	Стабільність, стійкість	Команда управляючих	Програма витрат на якість
Політика якості	Статистичні методи контролю	Всезагальне навчання якості	Показники для контролю роботи
Всезагальне навчання якості	Можливість процесів	Організація робочих груп	Вартісні показники
Стосунки з внутрішніми споживачами	Вирішення технічних проблем	Методи і засоби мотивації	Консервація ресурсів
Система якості	Вдосконалення процесу	Зв'язуючі відділи	Поліпшення навколишнього середовища
Гуртки якості	Аналіз характеру і наслідків недоліків на стадії проектування	Теорії інтенсифікації	Робота за принципом «точно в термін»
Метод Тагучі	Аналіз характеру і наслідків недоліків на стадії виробництва	Підвищення кваліфікації	Робота за принципом «точно в термін»

9.5. Облік витрат на якість продукції (послуг)

Підвищення якості продукції дає змогу підвищити ефективність виробництва, знизити собівартість продукції та збільшити частку ринку. Сама собою якість не може змінитися без активної ролі системи управління, тому керівники змушені бути гнучкими і реагувати на споживачів, які ставлять високі вимоги до якості продукції.

Процес підвищення якості продукції займає центральне місце серед інших процесів поліпшення роботи, оскільки він пов'язаний із великими витратами за наступними напрямками:

- забезпечення досягнутого рівня якості продукції;
- витрати на підвищення рівня якості продукції.

В обліку доцільно виділяти витрати окремо за цими напрямками.

Витрати, що пов'язані з досягнутим рівнем якості продукції, збирають протягом місяця за статтями:

- вартість матеріальних цінностей із визначення якості продукції, знос МШП, вартість матеріалів і продукції, що підлягає лабораторним дослідям та інше;
- заробітна плата працівників відділу технічного контролю, лабораторії якості, випробовування зразків продукції;
- витрати на соціальні заходи;
- утримання відділу технічного контролю, лабораторії, відділу випробовувань;
- охорона праці та техніка безпеки;
- витрати на відрядження;
- оплата послуг сторонніх організацій;
- інші витрати.

Відображення в первинній документації та отримання звітів від матеріально відповідальних осіб про витрати на підтримання якості продукції здійснюють за методичним керівництвом головного менеджера з інформації.

Для узагальнення витрат на підприємстві в цілому рекомендована наступна форма (табл. 9.5.1).

Інформацію про витрати на підтримання якості продукції можна поглибити за рахунок виділення їх за структурними підрозділами, а також за окремими видами продукції. Це потребує додаткових зусиль, але в умовах автоматизації збору й обробки даних не становить значної проблеми.

Друга частина пов'язана з додатковими витратами на підвищення рівня якості. Їх збирають за такою ж методикою, як і витрати на забезпечення якості, але в окремій відомості (табл. 9.5.2).

Таблиця 9.5.1

Відомість витрат на підтримання якості продукції
за _____ 200__ р.

Статті витрат	Із кредиту рахунків							Разом
	20	22	23	66	65	13	Інші	
Матеріали	2147	1049	213	3284	–	203	836	4448
Заробітна плата	–	–	–	3284	–	–	–	3284
Відрахування на соціальні заходи	–	–	–	–	1340	–	–	1340
Утримання відділу технічного контролю	5408	520	317	7495	2955	612	5306	22613
.....
Разом	9338	2144	530	13117	4660	815	8107	38411

Таблиця 9.5.2

Відомість витрат на підвищення якості продукції
за _____ 200__ року

Статті витрат	Із кредиту рахунків					Разом
	20, 22	66	65	13	Інші витрати	
Матеріали	15800	–	–	–	27300	43100
Заробітна плата	–	8132	–	–	–	8132
Відрахування на страхування	–	–	2985	–	–	2985
Загальновиробничі витрати, у т. ч. за статтями	3240	1580	541	128	2219	7708
.....
Разом	19040	9712	3526	128	29519	61925

На основі наведених даних можна проаналізувати ефективність таких витрат. Рівень якості продукції підвищують разом із удосконаленням конструкції виробу і технологією його виготовлення, тому поряд із додатковими витратами на поліпшення якості відбувається зниження собівартості. Зважаючи на високу ефективність витрат на підвищення якості продукції, менеджери мають бути зацікавлені в цьому процесі, а облікові працівники – у забезпеченні інформації про якість.

Draft Only

Тема 10. Особливості креативного обліку й аналізу на підприємствах інших галузей сфери послуг

1. Напрямки маркетингової діяльності підприємств сфери послуг.
2. Стратегічне спрямування збутової діяльності торговельних підприємств.
3. Аналіз беззбитковості та його значення для прийняття управлінських рішень.
4. Аналіз та прогнозування результатів соціального розвитку підприємств сфери послуг.
5. Облік соціальних витрат на підприємствах сфери послуг.

10.1. Напрямки маркетингової діяльності підприємств сфери послуг

Індустрія послуг має дуже важливу особливість – відрізняється від виробничої галузі тим, що у виробничий процес залучено багато людей, а промисловість ширше використовує машини. Результати дій одних людей для інших – різні й несхожі на попередні. Широке залучення людського фактора впливає на однорідність, стандартизованість послуг. Послуги менш однорідні й менш стандартизовані порівняно з виробництвом. Це означає, що результати купівлі послуги можуть бути невизначеними. Невизначеність результату послуги створює таку ситуацію, що покупець не має змоги впливати на результат. Тому, купуючи послугу, покупець більше ризикує, ніж при купівлі товару. Для маркетингу важливо вжити заходів для зменшення невизначеності результату послуги.

У момент збільшеного попиту на послуги створюється скупчення покупців, виникає черга. Можливості (потужності) організації обслуговування можуть не відповідати такому попиту. Це призводить до того, що покупці залишають чергу, а організація втрачає прибутки. При зменшеному попиті клієнти купують мало послуг, у зв'язку з цим так само виникають втрати прибутку. Згадані проблеми постають у сфері послуг через таку особливість послуги, як неможливість збереження. Ця особливість означає, що послугу не можна виготовити заздалегідь, як товар, складувати і пропонувати в моменти підвищеного попиту. Крім того, неможливість збереження послуги проявляється в неможливості виставити її як товар у вітрині з рекламною метою й дати покупцеві можливість ознайомитися з нею наочно. Зазначена проблема стає і маркетинговою проблемою. Маркетолог має володіти інформацією про періоди можливого підвищеного попиту і набором стратегій для вирішення цих проблем.

Суттєвою ознакою послуг є те, що виробництво і споживання у даному випадку збігаються у часі. Хоча фахівці вважають, що послуги не передають, не зберігають і не транспортують.

Типовими представниками цієї сфери є послуги торговельні, транспортні, банківські, страхові, послуги підприємств громадського харчування та готельного господарства, хімчисток, перукарень, культурних закладів, засобів масової інформації, адміністративні послуги, наукові дослідження, послуги з охорони громадської безпеки, а також освітні та медичні послуги. Основна проблема полягає у розмежуванні послуг від інших матеріальних цінностей. Це пояснюється насамперед різницею та різнобічним характером багатьох послуг, який ускладнює однозначний їх поділ. Спектр послуг широкий і охоплює всі сфери – від торгівлі й туристичного бізнесу до консультування та професійної підготовки.

Таким чином, особливі характеристики послуг та їх відмінності від товару потребують додаткових знань та їхнього маркетингу. Багато підходів маркетингу товару застосовують і до послуг, проте їхнє використання часто відрізняється.

Планування маркетингової діяльності в сфері послуг є цільовим методом планування і контролю за всією діяльністю підприємства на основі маркетингу. У зв'язку з цим має бути визначена, насамперед, основна мета підприємства. На основі отриманої інформації про ринок необхідно встановити наступне:

- що мають виробляти, продавати, пропонувати і т. п.;

- яким повинен бути стандарт якості товарів та послуг;
- як треба формувати уявлення про підприємство;
- які наші уявлення про діяльність підприємства і ринок;
- які цільові групи споживачів мають користуватися послугами.

Наприклад, якщо підприємець працює у сфері громадського харчування, відкрив власний ресторан (кафе, закусочну, їдальню), то насамперед необхідно забезпечити високий рівень обслуговування, щоб стати найкращим підприємством даного регіону в розумінні клієнтів. Для цього треба повністю задовольнити потреби покупців у даній сфері послуг, зокрема, використовувати продукти, що подобаються клієнтам, виконувати їхні замовлення швидко, високоякісно, забезпечити належний сервіс, враховувати побажання тощо. Для споживача важливо не тільки забезпечити свої основні потреби, а й певною мірою мати додаткову побічну вигоду від свого використання товарів чи послуги. Наприклад, відвідування ресторанів, кав'ярень дає змогу задовольнити потребу в спілкуванні з друзями, познайомитися з новими особами, отримати відповідні емоції, добрий настрій і, таким чином, поєднати ті почуття, що викликають потребу відвідувати саме цей заклад.

Отже, «задоволення послугами» в підприємствах *сфери харчування* залежить від таких основних факторів:

- якості, асортименту, кількості та рівня цін на страви й напої;
- атмосфери у підприємстві харчування, роботи обслуговуючого персоналу;
- значно впливають інтер'єр, меблі, освітлення, чистота, запах, музика, кількість присутніх та їх склад, репрезентація пропозицій, настрої, заходи щодо стимулювання продажу;
- найважливішим фактором задоволення послугами є персонал обслуговування і сам споживач. Найвище задоволення їжею, напоями, оформленням приміщення може бути зведене нанівець при поганому сервісі, недобррозичливості працівника обслуговування.

Суттєвий критерій при виборі товару або послуги – їх якість, ривний рівень якої є основою для диференціації цін на товари та послуги.

Наприклад, при купівлі одягу з його зовнішньому вигляду можна визначити, чи вироблений він із високоякісного матеріалу, чи акуратно зроблені шви, чи добрий крій, чи елегантний одяг.

Високої якості досягають шляхом встановлення тих властивостей, які можна перевірити за рівнем і величиною наданих послуг. Сю-

ди належать чітко визначені масштаби якості щодо обсягу робіт, умов праці та рівня підготовки персоналу, який реально впливає на рівень забезпечення потреб споживача в послугах.

Щоб постійно підтримувати високий рівень обслуговування та добру репутацію, підприємство сфери послуг розробляє план маркетингу, котрий охоплює наступні напрямки:

- розроблення комерційних ідей на основі власних спостережень за ринковим середовищем;
- збір і оцінку інформації, що давала б достовірні дані про ринкове середовище;
- перевірку ідей, визначення концепцій на основі ринкової інформації;
- реалізацію концепції, визначення комплексу маркетингу, що поєднує:
 - а) планування продуктів і послуг;
 - б) придбання засобів виробництва;
 - в) пошук і прийняття на роботу працівників;
 - г) планування обігу і вжиття заходів маркетингу;
 - д) планування обігу і вжиття комунікативних заходів менеджменту.
- контроль якості та кількості заходів.

Визначені напрямки діяльності за принципами маркетингу слід використовувати у відповідній послідовності, але деякі з них треба втілювати паралельно.

Напрямки маркетингу в сфері послуг – це конкретні можливості дій, що є у розпорядженні підприємця, маркетолога. Ці напрямки можна розділити на дві групи, як показано в табл. 10.1.1.

Таблиця 10.1.1

Напрямки маркетингової діяльності у сфері послуг

Творчі напрямки маркетингу	Комунікативні напрямки маркетингу
Цінова політика	Збут товарів та послуг
Методи збуту	Реклама товарів та послуг
Політика продукту та послуг	Стимулювання збуту
Сервісне обслуговування	Зв'язок із громадськістю

Як видно з таблиці, напрямки маркетингової діяльності переплітаються між собою і становлять єдине ціле для досягнення мети, що визначило для себе підприємство.

Слід враховувати продуктову політику діяльності підприємства, під якою розуміється кількісне визначення пропонованих товарів і послуг для клієнтів.

Наприклад, якщо в готельному господарстві нелегко змінити інтер'єр та умеблювання номерів із їх різновидами, то список пропонованих продуктів і послуг харчування можна розширити. Доцільно використовувати комплексну програму, що комбінувала б різні послуги. Такий напрямок маркетингової стратегії у сфері послуг створює більшу конкурентоспроможність, дає переваги над конкурентами.

Для магазинів торгівлі, побутового призначення, їдалень, кав'ярень, ресторанів, закладів відпочинкового туризму можна створювати і втілювати в практику розширені програми продуктової політики. Важливо тільки визначити стандарт якості для кожного напрямку послуг.

Залежно від пори року слід дотримуватися відповідного напрямку послуг. Це стосується і політики асортименту напоїв, страв, щоб вони були багатьох різновидів.

Важливою є цінова політика. Нема потреби встановлювати однакові ціни на послуги, що пропонують для клієнтів, але в різний час.

Правильна цінова політика характерна набором відповідних чинників, а саме:

- орієнтацією попиту (готовність клієнта оплачувати послугу без вагань);
- орієнтація на конкурентів (яку ціну конкуренти встановили на аналогічні товари та послуги);
- орієнтація на витрати (продаж послуг і товарів має давати прибуток).

Від встановленої ціни прямо залежать кількість реалізованих товарів, а також сервіс обслуговування гостей, побудований на комунікативних методах маркетингу.

До комунікативних заходів належать:

- реклама – має різну мету і напрямок інформаційного звернення;
- робота з громадськістю – містить функціональну й об'єктивну інформацію, що сприяє поліпшенню товарообігу та отриманню підприємством прибутку;

- інформаційна система – сприяє підвищенню авторитету, репутації, слави, престижу, визнання, що необхідно передбачати завчасно.

Важливе значення має правильне сприйняття критики або реклаमाцій на діяльність підприємства. Під час отримання рекламації необхідно відповісти на питання:

- Чому подана рекламація на наші товари та послуги?
- Скільки критики висловлено на нашу адресу?

Відповідаючи на дані питання, варто знати, що причина може бути у випадку:

- надуманої критики клієнтом, його недоброзичливого ставлення до підприємства;
- справедлива критика, що стосується несумлінного обслуговування або недоброякісних товарів та послуг.

При неуважному ставленні до клієнта ці помилки та хиби швидко анулюють унаслідок прояву коректності та щиросердечності обслуговування. Для добрих стосунків і правильної поведінки під час рекламації слід дотримуватися наступних критеріїв (табл. 10.1.2).

Специфіка *освітніх послуг* проявляється як у традиційних характеристиках послуг, так і у властивих тільки цій сфері рисах. Так, подвійно виявляє себе неможливість збереження освітніх послуг. З одного боку, неможливо заготувати послуги в повному обсязі заздалегідь і складувати їх як матеріальний товар у чеканні на підвищення попиту, а з іншого боку, тільки їм властиве природне для людини забування отриманої інформації та знань. Сюди належить також старіння знань, що спричинює науково-технічний і соціальний прогрес.

Серед визначальних рис освітніх послуг належать:

- сезонність;
- висока вартість;
- порівняно більша тривалість виконання;
- відтермінування виявлення результативності й залежність результатів від умов майбутньої роботи і життя випускника;
- необхідність подальшого супроводу послуг;
- залежність прийнятності послуг від місця їхнього надання і місця проживання потенційних споживачів послуг, які навчаються;
- неможливість перепродажу й інші.

Особливостями освітніх послуг є й те, що вони проявляються, як правило, у комплексі зі створенням духовних цінностей, удоскона-

ленням особистості, яка навчається. Ці послуги забезпечують реалізацію пізнавальних інтересів осіб, котрі навчаються, вносять вклад у створення умов для їхнього самовизначення і самореалізації, беруть участь у забезпеченні відтворення різноманітних здібностей людини до праці, тобто у формуванні людського капіталу.

Таблиця 10.1.2

Правила позитивного ставлення до клієнта під час рекламачії

Позитивне ставлення	Правильне ставлення
Критика показує, чого не вистачає	Бути ввічливим, подякувати клієнтові за турботу
Розуміння потреб, емоцій клієнта	Попросити пробачення і відчувати, що комусь погано
Не шукати причин відмовлень, виправдань	Дати змогу висловитися, не перебивати, не переказувати вину на інших, записати претензії
Не вступати в дискусії, не коментувати	Поставити наступні запитання: хто? що? коли? як? де?
Не думати: «Говори собі, говори...»	Уважно сприйняти претензію і швидко усунути недолік або передати справу далі, на інший рівень
Не готувати ніякого «реваншу»	Стежити за «примиренням», ще раз подякувати за те, що клієнт постарався звернути увагу на недоліки, попросити вибачення і звернути увагу на те, що питання вичерпане.

Перераховане дає змогу зробити висновок, що сутність маркетингу освітніх послуг полягає в максимальному обліку і задоволенні потреб замовників: окремої людини – в одержанні освіти, підприємств та інших організацій – у зростанні кадрового потенціалу, суспільства – у розширеному відтворенні сукупного особистісного й інтелектуального потенціалу, з одного боку, і самих установ освіти, з іншого. Досягнення цієї мети забезпечується завдяки взаємодії всіх сторін.

Створення і розвиток широкого спектра **послуг банків**, що пропонують клієнтам (фізичним та юридичним особам) базоване на низці основних передумов: формування стратегії банку, визначення ефек-

тивності, концепція, продаж послуг, дослідження ринку, кадрова політика тощо.

Маркетинг у банківській сфері спрямований на вивчення ринку кредитних ресурсів, аналізу фінансового стану клієнтів і прогнозування на цій основі можливостей залучення внесків у банки, змін у їх діяльності. Маркетинг спрямовують на забезпечення умов, що сприяють залученню нових клієнтів, розширенню сфери банківських послуг, які зацікавлюють клієнтів вкладати їх кошти в банк. Банки дедалі більше застосовують інтегрований маркетинг, метою якого є не тільки залучення клієнтів, а й постійне поліпшення якості їхнього обслуговування. Специфіка інтегрованого маркетингу полягає в тому, що комерційні банки зацікавлені не тільки в залученні коштів клієнтів, а й в активному їхньому використанні за допомогою ефективного кредитування підприємств, установ, держави, населення. Це обумовлює необхідність комплексного розвитку маркетингу у сфері як стосунків банку з вкладниками, так і кредитних вкладень. Цілі банку в цих двох сферах різні: у першій – залучення клієнтів як вкладників коштів, а в другій – спрямування кредитних ресурсів банку таким підприємствам, котрі використовували б їх із найбільшою користю і були б спроможні повернути кредит у встановлений термін.

10.2. Стратегічне спрямування збутової діяльності торгівельних підприємств

Збут, на відміну від решти сфер діяльності, залежить, насамперед, від зовнішніх факторів. Вони є безумовно превалюючими перед факторами внутрішнього впливу. Збут організують на основі маркетингових досліджень, і всю діяльність підприємства підпорядковують процесові збуту.

У сучасних умовах функціонування торговельних підприємств на ринку, що характерні підвищеним рівнем ризику та невизначеністю, стратегічне спрямування збутової діяльності – єдина і необхідна умова її вдосконалення. Торговельні підприємства зможуть забезпечити перспективу свого існування тільки на основі стратегічного управління, найважливішим із компонентів якого є процеси формування та реалізації збутових стратегій підприємства.

Стратегічний підхід до збутової діяльності допускає розробку цілей та стратегій у сфері збуту і програм їх досягнення. При цьому саме стратегії визначають шлях підвищення ефективності збутової діяльності та розвитку підприємства.

Як свідчить практика, ні збереження минулих традицій управління збутовою діяльністю, ні пряме запозичення рекомендацій із економічної теорії в розвинених країнах, ні чисто інтуїтивний, «реактивний», засіб управління підприємством не приводять до бажаних для підприємства результатів у сфері збуту. Тільки синтез методичних та інформаційних підходів з урахуванням індивідуальних особливостей підприємства й багатьох макро- і мікроекономічних чинників дає змогу вибрати найоптимальнішу стратегію вдосконалення збутової діяльності підприємства в умовах маркетингової орієнтації.

Вихідним пунктом у здійсненні стратегії збуту є його цільове спрямування. Стратегічна мета збуту визначає межі та сфери збутової діяльності підприємства; цю мету встановлюють на основі приведення можливостей підприємства у відповідність із зовнішнім середовищем, із ситуацією на ринку. При визначенні цілей збуту стратегічного рівня потрібно враховувати можливості та способи розширення свого цільового ринку, напрямки і шляхи поліпшення діяльності, результати пошуку нових її сфер на основі інформації про прогнози ринкової кон'юнктури. У процесі стратегічного визначення цілей необхідно використовувати і систематизувати зворотні зв'язки з продавцями, замовниками й покупцями щодо аналізу їх можливостей та пропозицій, задоволення потреб і оцінки нових видів товарів та послуг.

Стратегія збуту – це постійний пошук та розробка плану дій, процес, який повторюється і починається з констатування сучасної позиції підприємства. Він завжди індивідуальний і потребує ретельного аналізу збутової діяльності підприємства та його структурних підрозділів.

Із позицій стратегічного управління досягнення конкурентної переваги у сфері збуту забезпечують, в основному, правильно вибраною **стратегією управління збутовим потенціалом підприємства**. Адже ефективність збутової діяльності торговельних підприємств залежить від спроможності підприємства нарощувати й активно використовувати його маркетингові, інформаційні та управлінські можливості, що становлять збутовий потенціал.

Збутовий потенціал підприємства можна визначити як сукупність інформаційних, матеріальних, фінансових, управлінських та ко-

мунікативних ресурсів і можливостей, що забезпечують готовність і здатність підприємства виводити товар на ринок, реалізувати його при постійному вдосконаленні технології збуту, інновації продуктового ряду з урахуванням чинників маркетингового середовища.

Збутовий потенціал потрібно розглядати з позиції комплексного і системного підходів. Комплексний підхід – це комплексна система, яка складається з трьох окремих систем (забезпечення, управління і підтримки збутової діяльності).

Із позиції системного підходу збутовий потенціал є невід’ємною частиною сукупного потенціалу підприємства й, у свою чергу, становить цілісну динамічну соціально-економічну систему, яка складається зі сукупності взаємодіючих елементів різного ступеня складності й організації.

Кожна з окремих систем структурно інтегрує в собі три підсистеми, від гармонійної взаємодії яких залежить рівень розвитку збутового потенціалу підприємства (рис. 10.2.1).

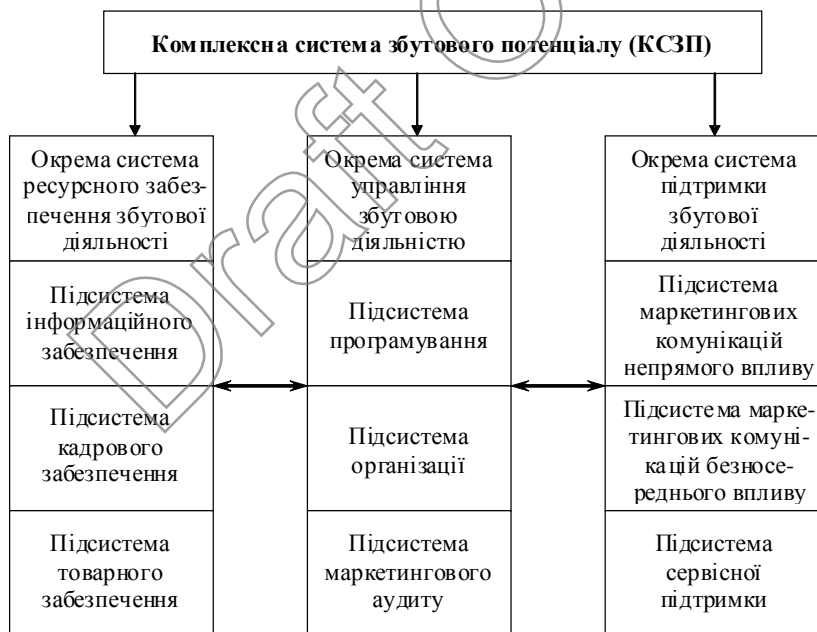


Рис. 10.2.1. Комплексна система збутового потенціалу (КСЗП).

Процес формування та реалізації стратегії управління збутовим потенціалом має бути ґрунтованим на використанні концепції життєвого циклу цільового ринку підприємства.

Так, на стадії формування цільового ринку основними завданнями підприємства є активне здійснення маркетингових досліджень ринку, покупців, конкурентів та привернення уваги покупців за допомогою реклами. Тобто, при формуванні стратегії управління збутовим потенціалом підприємства велике значення має підсистема інформаційного забезпечення і маркетингових комунікацій непрямого впливу.

На стадії прискореного зростання підприємство має активно позиціювати асортимент товарів, вирішувати питання кадрового забезпечення, розробляти стратегічні й тактичні програми збутової діяльності, вдосконалювати технологію продажу. Елементи систем забезпечення та управління збутовою діяльністю мають однакове значення. У системі підтримки збутової діяльності вирішальну роль відіграє система маркетингових комунікацій непрямого впливу, проте акценти в рекламі зміщуються від поінформованості до стимулювання переваги.

Для стадії уповільненого зростання цільового ринку характерним є підсилення ролі підсистем організації, аудиту і координації, маркетингових комунікацій безпосереднього впливу та сервісної підтримки.

На стадії стабілізації цільового ринку більшого значення набуває система підтримки збутової діяльності: підприємства мають використовувати активні прийоми стимулювання збуту й особливе місце відводити його сервісній підтримці. Основна мета реклами на цій стадії – спонукати покупців до повторної купівлі.

Підприємства, цільовий ринок яких перебуває на стадії спаду, повинні вирішувати завдання, пов'язані з репозиціонуванням свого асортименту. Це зумовлює зростання значущості підсистем інформаційного та товарного забезпечення.

Отже, розробка стратегії управління збутовим потенціалом дасть підприємству змогу своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються у сфері збутової політики підприємства, і забезпечувати адекватну реакцію на зміни на цільовому ринку.

Правильне розуміння керівництвом підприємств усієї важливості стратегічного підходу до управління збутовою діяльністю забезпечить можливість контролювати конкурентоспроможність підприємств.

10.3. Аналіз беззбитковості та його значення для прийняття управлінських рішень

В умовах ринкової економіки центр ваги у дослідженнях ефективності управління витратами виробництва необхідно зміщувати від системи їх обліку й оцінки за попередній період до прогностичних оцінок їх можливої величини в перспективі та їх впливу на ефективність роботи підприємства.

У реальній економічній ситуації, в якій опинилися підприємства сфери послуг України в процесі реформування економіки, роздержавлення і приватизації власності, важливим є розв'язання наступних проблем:

- визначення оптимальних обсягів виробництва, враховуючи попит на продукцію (послуги) нині й на найближчу перспективу;
- визначення величини витрат виробництва, що може забезпечити ефективність роботи підприємства.

У всіх випадках формальний підхід з боку держави до раціональності використання ресурсів підприємств, у т. ч. витрат виробництва, формував відповідну поведінку керівництва підприємств, обмежуючи їх ініціативу у вирішенні проблеми ефективності господарювання.

Теперішня ситуація не тільки докорінно змінює роль і функції витрат у забезпеченні ефективності виробництва, а й потребує нових форм і методів управління витратами, враховуючи перспективи розвитку підприємств.

Беззбитковість підприємства – це такий стан, коли бізнес не дає ні прибутку, ні збитків. Виручка покриває тільки витрати, фінансовий результат при цьому дорівнює нулю.

На основі зіставлення змінних, постійних і сумарних витрат можна оцінювати рівень ефективності роботи підприємства, визначаючи точку беззбитковості виробництва. Точка беззбитковості критичного обсягу виробництва («мертва точка», точка рентабельності) показує той обсяг виробництва (або реалізації) продукції, за якого підприємство не отримує ні прибутку, ні збитку, тобто виручка від реалізації продукції дорівнює її повній собівартості.

У процесі діяльності менеджерам організацій недостатньо інформації про величину прибутку, яку можна отримати у результаті реалізації запланованого обсягу продукції. Вони повинні також знати, за яких обсягів виробництва підприємство перебуватиме в точці безбитковості (не матиме ні прибутку, ні збитку), а також на скільки можна зменшити обсяг продажу порівняно зі запланованою величиною, не ризикуючи потрапити в зону збитків.

Аналіз безбитковості як ключовий елемент операційного аналізу є одночасно важливим інструментом прийняття управлінських рішень. Ключова інформація, необхідна для прийняття таких рішень, базована на встановленні оптимального співвідношення «витрати – обсяг – прибуток» та його дотриманні. Недостатньо спиратися тільки на витрати, величина яких залежить, головним чином, від зусиль підприємства. В умовах ринкових відносин надзвичайно суттєвий вплив має зовнішнє середовище, у результаті чого визначальне значення належить попиту, що через ціну впливає на фінансовий результат підприємства. Саме тому велику увагу надають співвідношенню «витрати – обсяг – прибуток» та досягненню його оптимальної величини. Великого значення набуває прогнозування цього співвідношення, яке здійснюють на основі аналізу безбитковості.

У цілому, аналіз безбитковості (аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток») спрямований на підготовку раціональних управлінських рішень (рис. 10.3.1).

Аналіз безбитковості дає надійні результати при дотриманні таких умов:

- 1) поведінка сукупних витрат і виручки суворо визначена і лінійна в межах області релевантності;
- 2) постійні витрати залишаються незалежними від обсягу в межах області релевантності;
- 3) змінні витрати прямо пропорційні обсягу в межах області релевантності;
- 4) ціна реалізації не змінюється;
- 5) ціни на матеріали і послуги, що використовуються у виробництві, не змінюються;
- 6) продуктивність праці не змінюється;
- 7) нема структурних зрушень;
- 8) можливо, найважливішим є припущення, що на витрати релевантно впливає тільки обсяг;
- 9) обсяг виробництва дорівнює обсягові продажу, або зміни початкових і кінцевих запасів у підсумку незначні

Draft Only

Таким чином, за допомогою аналізу беззбитковості визначають критичну точку, що характеризує обсяг реалізації продукції, за якого витрати дорівнюють виручці, а підприємство не отримує ні прибутку, ні збитку. Результати аналізу в точці беззбитковості можуть бути подані аналітичним та графічним способами. За допомогою такого аналізу можна визначити критичну величину, що показує, коли виручка покриває загальні витрати підприємства.

Аналіз точки беззбитковості – цінний інструмент прогнозування і формування стратегії діяльності підприємств щодо обсягів продажу та ціни, рівня змінних і постійних витрат, а також оцінки впливу коливання попиту на величину прибутку.

10.4. Аналіз та прогнозування результатів соціального розвитку підприємств сфери послуг

Соціальна структура підприємств сфери послуг, що становить співвідношення різних соціальних груп у трудовому колективі, залежить від організаційно-правової схеми управління на підприємстві, рівня професійної кваліфікації, статевої, вікової структури працівників, оплати їх праці. Соціально-правова структура визначається мотивацією праці, орієнтацією і виробничим темпераментом членів трудового колективу підприємства. Соціальний розвиток підприємств у динаміці можна охарактеризувати наступними показниками за ознаками:

а) показники умов праці і здоров'я:

$$\text{Рівень травматизму} = \frac{\text{Число травм}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$$

$$\text{Рівень непрацездатності} = \frac{\text{Дні тимчасової непрацездатності}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$$

$$\text{Рівень захворювань} = \frac{\text{Число професійних захворювань}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$$

б) показники культурних і соціально-побутових умов:

$$\text{Рівень забезпеченості житлом} = \frac{\text{Чисельність працівників, забезпечених житлом}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$$

$$\text{Термін оборотності на отримання житла} = \frac{\text{Середньорічна черговість на житло}}{\text{Число наданих квартир}}$$

$$\text{Забезпеченість харчуванням} = \frac{\text{Число місць для сидіння в їдальні}}{\text{Числотих, хто працює в одну зміну}}$$

$$\text{Забезпеченість путівками в санаторії, будинки відпочинку} = \frac{\text{Число путівок}}{\text{Чисельність працівників, які потребують путівок}}$$

в) загальні показники соціальної стабільності:

$$\text{Рівень стабільності кадрів} = \frac{\text{Чисельність звільнених із підприємства за певний проміжок часу}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників протягом цього проміжку часу}}$$

$$\text{Рівень освіти працівників} = \frac{\text{Чисельність працівників, які мають певний рівень освіти}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$$

До зазначених показників можна також віднести ті, що характеризують рівень підвищення кваліфікації працівників, стан виробничого середовища та ін.

Ставлення працівників до виконання своїх обов'язків визначають за допомогою соціального аналізу факторів мотивації праці, де передбачено використання методів збору емпіричних даних, зокрема опитування, експерименту, спостереження, вивчення різних даних у документах.

При вивченні умов праці аналізу підлягають режим роботи, перерви в роботі та їх тривалість, наявність кондиціонерів, оргтехніки, обчислювальної техніки, мережі медпунктів, буфетів, їдалень, кімнат психологічного розвантаження. Важливе значення мають рівень управління на підприємстві, його ефективність, застосування комп'ютерних технологій.

При аналізі соціального розвитку підприємства слід дослідити систему соціальних пільг і виплат. Існуюча на підприємствах система таких пільг і виплат сприяє стабілізації кадрів, зростанню продуктивності праці, залученню висококваліфікованих спеціалістів. Надані працівникам соціальні пільги і виплати можуть бути немонетарними і монетарними. До перших належать надання транспортних послуг робітникам підприємства з доставки їх на роботу і додому, путівок у санаторії та будинки відпочинку, пільг працівникам підприємства на придбання своєї продукції, на харчування, на послуги сотового зв'язку, організація дозвілля. Монетарними пільгами і виплатами можуть бути оплата листів непрацевдатності, матеріальні допомоги, оплата проїзду в міському і приміському транспорті, вартості навчання на контрактній основі, різного роду доплати. Необхідно в динаміці протягом порівняльних періодів проаналізувати зміни в рівні надання цих соціальних виплат та пільг.

Соціальний розвиток підприємств сфери послуг потрібно прогнозувати, для чого слід розробляти стратегію соціального розвитку трудового колективу підприємства при застосуванні складових таких методів, як експертного, аналітичного, нормативного, імітаційного та логічного моделювання. В основі розробки стратегії соціального розвитку колективу має бути формування комплексної цільової програми.

Стратегія соціального розвитку підприємства може складатися з наступних блоків:

1. Освіта і кваліфікація працівників.
2. Соціально-культурні заходи.
3. Наукова організація праці.
4. Охорона праці.
5. Умови відпочинку і лікування працівників.
6. Санітарно-побутові умови праці.
7. Фінансування заходів соціального розвитку підприємства.

При складанні комплексної цільової програми соціального розвитку підприємства, що є основним засобом економічної діагностики підприємства, доцільно виділяти такі блоки управління, як науково-аналітичний, нормативно-правовий, організаційно-управлінський. Для кожного з цих блоків управління розробляють мету, заходи щодо досягнення цієї мети та ресурси для фінансуванню цих заходів.

Структуру управління соціальним розвитком підприємства можна подати за допомогою табл. 10.4.1.

Структура управління соціальним розвитком підприємства

Блок управління	Мета управління	Суб'єкт управління
Науково-аналітичний	Систематичний аналіз ситуацій, що виникають у процесі діяльності на підприємстві	Економісти-аналітики, менеджери, експерти
Нормативно-правовий	Забезпечення достатнього рівня соціального розвитку	Правління акціонерного товариства, наглядова рада
Організаційно-управлінський	Реалізація напрямків соціального розвитку підприємства	Керівний персонал підприємства, його виробничих підрозділів
Ресурсний	Реалізація мети соціального розвитку підприємства	Фінансово-економічний підрозділ підприємства

Практично, на рівні підприємства його програма соціального розвитку може складатися з наступних розділів:

1. Підвищення виробничої кваліфікації та оволодіння новими професіями;
2. Підвищення загальноосвітнього рівня;
3. Поліпшення житлових умов, охорони здоров'я і побутового обслуговування;
4. Розвиток спортивно-масової роботи і розширення мережі спортивних споруд;
5. Розширення і поглиблення участі працівників в управлінні виробництвом;
6. Розвиток творчих здібностей працівників і розширення мережі творчих організацій.

Для розробки програми соціального розвитку підприємства доцільно організувати збір соціальної інформації, що буде базою при формуванні програми.

Збирати таку інформацію можна такими методами:

- а) обліково-статистичними;
- б) аналізу нормативної і ревізійної документації;
- в) письмового опиту (вибіркового і суцільного);
- г) усного опитування;
- г) використання документів, що характеризують особистість;

- д) використання структурних карт і графіків;
- е) спостережень;
- є) експерименту.

Усі названі методи є методами соціологічних досліджень. Важливе значення має узгодженість показників програми соціального розвитку підприємства з показниками його бізнес-планів, виробничих програм.

Оцінити ефективність складання комплексної цільової програми соціального розвитку підприємства можна шляхом діагностування окремих розділів та індикативних показників програми.

10.5. Облік соціальних витрат на підприємствах сфери послуг

Тенденція щодо низьких витрат на персонал на підприємствах України суперечить загальносвітовій тенденції зростання таких витрат, що мають наступні складові:

- заробітна плата і витрати на соціальні потреби;
- витрати на підготовку і пошук працівників;
- охорона праці, техніка безпеки, промсанітарія;
- витрати на створення робочих місць.

Персонал вносить значний внесок у розвиток підприємства. Так, підвищення кваліфікації для 90% підприємств є найвагомим фактором у здобутках, а для 97% – фактором підвищення конкурентоспроможності продукції. Незважаючи на це, підприємства в незначних обсягах фінансують заходи, спрямовані на розвиток персоналу.

Персонал необхідно розглядати не лише як елемент собівартості продукції, що було характерним для початку періоду індустріалізації, а як складний елемент, що має зв'язки з різними аспектами діяльності підприємства.

Наприклад, зв'язки «організація–завдання» характеризують відносини людей із приводу влади та її розподілу в ієрархічній структурі підприємств сфери послуг, підпорядкування персоналу та його відповідальності.

Зв'язки «завдання–люди» характеризують раціональну організацію праці для досягнення мети підприємства. Зв'язки «організація–люди» показують групи людей, які об'єднуються у виробничому процесі з приводу захисту своїх інтересів – робітники виступають проти

адміністрації, адміністрація – з технічними працівниками, служби забезпечення – з виробничниками тощо.

Вищий рівень керівництва повинен управляти конфліктами, не допускаючи деструктивних дій, спрямованих на розгортання боротьби всередині підприємства.

Управління персоналом пов'язано з оплатою праці, маючи на увазі, що вона ґрунтована на трьох основних елементах:

- фінансовій рівновазі підприємства, коли витрати на оплату праці залежать від отримуваних доходів та рівня прибутку;
- справедливості розподілу заробітної плати між окремими групами робітників, спеціалістів і керівників, коли треба забезпечити диференціацію між згаданими категоріями персоналу у відповідних межах;
- конкурентоспроможності оплати праці, що передбачає можливість залучення до роботи найкращих спеціалістів і найкраще стимулювання.

Хоча заробітна плата займає центральне місце серед соціальних виплат, не треба недооцінювати й інших складових – витрат на формування знань персоналу (навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації), охорону праці, поліпшення умов праці, соціальний захист тощо.

Концепція щодо місця і значення персоналу на підприємствах сфери послуг має бути розроблена в усіх деталях; її слід активно використовувати у менеджменті. Наприклад, у Франції узаконено те, що кожен працівник має право на фахову підготовку. Для цього всі підприємства зі штатом понад 10 осіб відраховують 1,2% фонду заробітної плати у спеціальний фонд. Готують кадри безпосередньо на підприємстві, або держава фінансує заходи з підготовки кадрів через навчальні заклади. У деяких галузях на підготовку виділяють від 5 до 10% фонду заробітної плати.

Також важливим компонентом соціальних витрат є фінансування заходів на поліпшення умов праці. Неefективність діяльності підприємств більш як на третину залежить від незадовільних умов праці (нешасні випадки на виробництві, неявки на роботу, низька якість продукції, плинність кадрів, низька продуктивність праці, низька кваліфікація персоналу).

Для підприємств України доцільним було б узаконення соціального балансу, за винятком малих, що дало б змогу отримати цінну інформацію відкритого типу для аналізу тенденцій відносин у системі

«підприємство–працівник». Такі відносини поки що не відображені у фінансовій звітності, а в житті нерідко виникають конфлікти між керівництвом підприємств і найманим персоналом. Розробити соціальний баланс можна за прикладом підприємств Франції, на яких він нараховує 50–100 сторінок і має такі обов'язкові статті: штат, оплата праці та допоміжні витрати, гарантування гігієни і безпеки праці, інші умови праці, підготовка кадрів, професійні стосунки, інші умови.

Аналіз показників соціального балансу дав би змогу контролювати політику щодо використання персоналу та робочого часу на підприємствах і в державі у цілому.

Облік соціальних витрат можна організувати у відомості, де в чисельнику показують статті соціального балансу та конкретні види витрат, а в знаменнику – кореспондуючі рахунки.

Аналіз показників соціального балансу спрямовують на виявлення динамічних зрушень та їх ефективності. Методики обліку й аналізу соціальних витрат досі не розроблено, тому фахівці з обліку мають нагоду спрямувати свої зусилля на творчу діяльність і запропонувати для практики власний інтелектуальний продукт.

Принципова схема обліку соціальних витрат може бути подана у такому вигляді (табл. 10.5.1).

Відомість соціальних витрат ведуть на основі зведених даних нарахування заробітної плати. Це швидше статистичне угруповання, а не облік у тому розумінні, як до нього звикли обліковці. Щодо витрат на безпеку праці, то облік здійснюють за звичною для бухгалтерів методикою. Витрати на охорону праці та техніку безпеки відображають в фінансовому обліку однією статтею у складі загальновиробничих витрат, а для аналізу соціальних витрат потрібна деталізована інформація про окремі напрямки використання коштів (техніка безпеки, охорона праці) з виділенням статей.

Таким чином, креативний облік доповнює, розширює, поглиблює дані фінансового обліку, які надто агреговані, що не може задовольнити менеджерів.

Соціальні витрати за

(місяць)

200 р.

(грн.)

Статті та субстатті балансу	Кореспондуючі рахунки						Разом
	20	22	66	65	37	Інші	
Оплата праці:							
Робітників			246809				
Спеціалістів			39410				
Керівників			59115				
Разом			345334				
Структура оплати:							
Основна зарплата			287632				
Додаткова зарплата			36119				
Премії та доплати			21583				
Разом			345334				
Витрати на безпеку праці:							
Спецодяг та захист від шкідливих умов роботи	5840	12355			8114	1029	27338
Профілактичне харчування	21937	–			7228	–	29165
Профілактичний медичний огляд	4046	–			6936	–	10982
Разом	31823	12355	–		22278	1029	67485

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

з дисципліни

«Креативний облік і аналіз на підприємствах сфери послуг»

1. Комунікації в управлінні – це:

- а) інженерні мережі як частина основних фондів, що забезпечують життєдіяльність підприємства;
- б) шляхи забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, напівфабрикатами та ін.;
- в) джерела і шляхи надходження релевантної інформації для прийняття рішень;
- г) прямий зв'язок керівництва з підлеглими;
- г) прямий і зворотний зв'язки для обміну інформацією між об'єктами і суб'єктами керування.

2. В сучасній теорії менеджменту виділяють наступні елементи процесу обміну інформацією:

- а) відправник, отримувач;
- б) відправник, повідомлення, отримувач;
- в) відправник, канал, отримувач, зворотний зв'язок;
- г) відправник, повідомлення, канал, отримувач, зворотний зв'язок;
- г) повідомлення, канал, отримувач, зворотний зв'язок;

3. Ефективність комунікацій на підприємстві залежить від:

- а) стилю керівництва менеджера;
- б) структури фірми;
- в) довжини вертикальних і горизонтальних зв'язків;
- г) якості прямих і зворотних зв'язків;
- г) технічних засобів передачі інформації.

4. Для ефективної комунікації характерні наступні стадії:..... (Завершити речення).

5. Є два типи комунікацій:

- а) прості й складні;
- б) одноелементні й комплексні;
- в) формальні й неформальні;
- г) горизонтальні й вертикальні.

6. До основних класичних теорій мотивації належать теорії:

- а) Маслоу;
- б) Алдерфера;
- в) Герцберга;
- г) Портера;
- г) Ансоффа.

7. Під креативністю розуміють..... до конструктивного та..... мислення і....., усвідомлення і..... свого досвіду. (Вставити пропущені слова).

8. Психологічний клімат на підприємстві формують:

- а) керівник;
- б) неформальний лідер;
- в) правильним добором кадрів;
- г) психологічною сумісністю людей;
- г) зовнішнім середовищем.

9. Креативний облік – це:

- а) спосіб кількісного відображення і якісної характеристики господарської діяльності з метою управління нею;
- б) творчий облік, що потребує від облікових працівників організації фактів і правил їх групування, враховуючи інтереси менеджменту з метою отримання знань про нові об'єкти спостереження;
- в) облік окремих господарських та технологічних операцій для оперативного керівництва;
- г) процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім і внутрішнім користувачам.

10. Креативний облік призначений для:

- а) потреб зовнішніх користувачів;
- б) внутрішніх потреб менеджера;

- в) зовнішніх потреб менеджера;
- г) потреб маркетингу.

11. Креативний облік і аналіз:

- а) існують завдяки запиту держави на них;
- б) їх індивідуалізують залежно від ситуації на підприємстві;
- в) передбачають усвідомлення менеджером дискомфорту від невизначеності ситуації.

12. Креативний облік здійснюють:

- а) факультативно;
- б) на запит менеджерів;
- в) в обов'язковому порядку за законом.

13. Прийняте рішення – це:

- а) вибір однієї з кількох можливих альтернатив;
- б) результат цілеспрямованого впливу на об'єкт керування, базований на аналізі виробничої ситуації;
- в) вибір однієї з альтернативних цілей.

14. До яких економічних категорій варто віднести питання прийняття рішення:

- а) філософія менеджменту;
- б) проблема менеджменту;
- в) результат менеджменту;
- г) мета менеджменту;
- г) технологія менеджменту.

15. Виберіть критерії, які характеризують: 1) програмоване управлінське рішення; 2) непрограмоване управлінське рішення:

- а) погано структуроване;
- б) конкретне;
- в) незвичне;
- г) шаблонне;
- г) мета невизначена;
- д) час для вирішення короткий.

16. **Рішення, що приймають менеджери, уважні й критичні до своїх дій, висунутих гіпотез та їх перевірки, – це рішення:**

- а) імпульсивні;
- б) інертні;
- в) врівноважені;
- г) ризиковані;
- г) інтуїтивні;
- д) індивідуальні.

17. **Маркетингові дослідження включають два напрями:**

- а) виробництво продукції;
- б) збут продукції;
- в) інноваційну діяльність;
- г) інвестиційну діяльність;
- г) дослідження ринку;
- д) сегментування ринку.

18. **Маркетинг у сфері послуг починається з:**

- а) розроблення і виробництва товару або послуг;
- б) вивчення ринку і запитів споживачів;
- в) інформаційної рекламної кампанії.

19. **Спостереження за ринком послуг – це:**

- а) разове, одиначне, необхідне нині дослідження частки ринку;
- б) постійне спостереження за всіма змінами, що відбуваються на ринку в процесі його розвитку.

20. **Демоскопічне дослідження ринку послуг – це.....**
(Завершити речення).

21. **Для екоскопічного дослідження ринку послуг необхідно знати наступні дані:**

- а) динаміку зростання населення;
- б) вікову структуру населення;
- в) структуру доходів населення;
- г) всі відповіді правильні;
- г) жодна з відповідей неправильна.

22. Процес маркетингового дослідження у сфері послуг починається з:

- а) визначення цілей дослідження;
- б) вибору способу збору даних;
- в) визначення того, які джерела вторинних даних будуть використані;
- г) визначення проблеми.

23. Однією зі специфічних рис послуги, яку треба враховувати при розробці маркетингових заходів, є:

- а) процес виробництва і продажу максимально близький у часі;
- б) продаж послуги неможливий без продажу товару;
- в) при виробництві послуги обов'язкова присутність споживача.

24. Визначте порядок блоків схеми маркетингового дослідження у сфері послуг: 1) збір інформації; 2) виявлення проблеми і формулювання ціни; 3) добір джерел інформації; 4) обробка, аналіз і подання зібраної інформації:

- а) 2; 3; 1; 4;
- б) 4; 3; 2; 1;
- в) 4; 2; 3; 1;
- г) 4; 3; 2; 1.

25. При маркетингу сфери послуг особливо великого значення набуває:

- а) зовнішній маркетинг;
- б) внутрішній маркетинг.

26. Для обліку витрат у розрізі окремих напрямків природоохоронної діяльності та конкретних об'єктів використовують рахунок:

- а) 14 «Довготермінові фінансові інвестиції»;
- б) 15 «Капітальні інвестиції»;
- в) 80 «Матеріальні витрати»;
- г) 99 «Надзвичайні витрати».

27. Логістика – це наука, пов'язана з управлінням:

- а) виробництвом;
- б) інвестиціями;

- в) інноваціями;
- г) запасами;
- г) збутом.

28. Трансакційні витрати – це витрати на:

- а) транспортування продукції;
- б) пошук постачальників;
- в) науково-дослідні роботи;
- г) освоєння нових видів продукції;
- г) консультації з удосконалення управління;
- д) укладання договорів;
- е) юридичний супровід.

29. До складових елементів проведення креативного аналізу можна віднести:

- а) аналіз реалізації продукції;
- б) аналіз сегментів ринку;
- в) аналіз стратегічної позиції підприємства;
- г) аналіз фінансового стану підприємства;
- г) SWOT-аналіз;
- д) проведення позиційного аналізу.

30. SWOT-аналіз – це:

- а) оцінка сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей та потенційних загроз;
- б) аналіз конкурентної ситуації на ринку;
- в) дослідження загальних тенденцій розвитку ринку;
- г) визначення і аналіз сегментів ринку.

31. Процес, спрямований на виявлення структури споживання, та її характеристика – це:

- а) аналіз структури виробництва продукції;
- б) аналіз ринків збуту;
- в) аналіз сегментів ринку;
- г) аналіз конкурентної ситуації на ринку.

32. Критеріями сегментування ринку можуть бути:

- а) географічне сегментування;
- б) віко-статеве сегментування;

- в) сегментування за споживчими ситуаціями;
- г) всі відповіді правильні;
- г) жодна з відповідей неправильна.

33. Метою позиційного аналізу є:

- а) визначення місця, яке займає підприємство на ринку стосовно інших підприємств, продукції, торгової марки і споживачів;
- б) визначення ємності ринку, тобто обсягу продукції, яку можна безбитково реалізувати на ринку;
- в) пошук резервів збільшення власного капіталу.

34. Ситуації поділяють на два основні види:

- а) стандартні й нестандартні;
- б) відомі й невідомі;
- в) минулі й майбутні;
- г) визначені й невизначені.

35. Сукупність або комплектність об'єктивно діючих умов, на які діючі особи не можуть впливати, тобто умови, що діють незалежно, і їх не можна змінити – це:

- а) проблема;
- б) криза;
- в) ситуація;
- г) стратегія.

36. Види ситуаційного аналізу класифікують за такими ознаками:

- а) за часом;
- б) за методом реалізації аналізу;
- в) за джерелами інформації;
- г) всі відповіді правильні;
- г) жодна з відповідей неправильна.

37. Вивчення параметрів керованого об'єкта, зовнішніх умов і конкретних обставин його функціонування при розробці та реалізації рішення – це:

- а) аналіз ситуацій;
- б) аналіз проблем;
- в) аналіз зовнішнього середовища.

38. Детальне розчленування, розкладання аналізованої ситуації на окремі функціональні частини або етапи, виявлення внутрішніх взаємозв'язків між ними і встановлення їх значимості – це:

- а) стратегічний аналіз;
- б) маркетинговий аналіз;
- в) маржинальний аналіз;
- г) фундаментальний аналіз;
- г) ситуаційний аналіз.

39. Основним методичним прийомом ситуаційного аналізу є:

- а) порівняльний метод;
- б) інтегральний метод;
- в) спосіб абсолютних різниць;
- г) системний підхід.

40. Типовими аналітичними процедурами ситуаційного аналізу є:

- а) зіставлення показників;
- б) оцінка співвідношень між учасниками ситуації;
- в) зіставлення кількісної і якісної інформації;
- г) всі відповіді правильні;
- г) жодна з відповідей неправильна.

41. Проблемні ситуації можна аналізувати за допомогою наступних методів:

- а) порівняльного аналізу;
- б) ланцюгових підстановок;
- в) знаходження слабкого місця;
- г) списку аналітичних питань;
- г) побудови динамічних рядів.

42. З'ясування проблеми за допомогою порівняння фактичних даних підприємства з даними передових підприємств або середньогалузевими даними – це:

- а) ситуаційний аналіз;
- б) стратегічний аналіз;
- в) оперативний аналіз;
- г) порівняльний аналіз.

43. З'ясування слабких місць підприємства через перевірку виявлених недоліків та ймовірних проблем – це метод:

- а) виявлення кризових явищ;
- б) знаходження слабого місця;
- в) визначення проблемної ситуації;
- г) оцінки виявлених недоліків.

44. Метод з'ясування проблемної ситуації через відповіді на питання, що дають змогу визначити проблему й намітити шляхи її вирішення – це:

- а) список основних завдань;
- б) список поставлених проблем;
- в) список аналітичних питань;
- г) список визначених недоліків.

45. Проблемна ситуація, характерна можливістю втрат через відхилення, що перевищує межі обмежень – це:

- а) звичайна виробнича ситуація;
- б) кризова ситуація;
- в) надзвичайна ситуація.

46. Причинами проблемних ситуацій можуть бути наступні фактори внутрішнього походження:

- а) прийом на роботу нових працівників;
- б) міграція населення;
- в) структурні зміни в суспільстві;
- г) зміна керівництва організації;
- г) становище на ринку робочої сили.

47. Зовнішніми факторами, що зумовлюють виникнення кризових ситуацій є:

- а) соціальні потрясіння і заходи;
- б) порушення правил охорони праці на підприємстві;
- в) нові відкриття і технології;
- г) стилі та методи керівництва колективом;
- г) погодні умови.

48. Діагностика кризових ситуацій полягає в:

- а) аналізі виробничої діяльності фірми;

- б) аналізі фінансового стану фірми;
- в) прогнозі розвитку ринкової ситуації;
- г) виявленні ознак майбутнього неблагополуччя фірми;
- г) виявленні загострення соціальної напруженості серед членів колективу.

49. Кризова ситуація на підприємстві – це:

- а) благо, що змушує фірму краще працювати;
- б) закономірність розвитку підприємства;
- в) втрата робочих місць і зростання соціальної напруженості в суспільстві;
- г) закриття нерентабельних виробництв.

50. До внутрішніх факторів, що зумовлюють виникнення кризової ситуації, належать:

- а) ресурси та їх використання;
- б) рівень доходів накопичень населення;
- в) розвиток науки і техніки;
- г) якість та рівень використання маркетингу;
- г) відсутність у персоналі підприємства стимулів до праці.

51. Різкі зміни в структурі балансу і звіту про фінансові результати викликають:

- а) різке зниження дебіторської заборгованості;
- б) збільшення дебіторської заборгованості;
- в) збільшення кредиторської заборгованості;
- г) різке зниження кредиторської заборгованості;
- г) всі відповіді правильні;
- д) жодна з відповідей неправильна.

52. Які з перерахованих показань найнебезпечніші для фірми?

- а) зменшення прибутку, що залишається в розпорядженні фірми;
- б) зростання витрат фірми у зв'язку з необхідністю обслуговування отриманого кредиту;
- в) спад попиту на товари фірми;
- г) зниження платоспроможності фірми;
- г) зниження рівня конкурентного статусу фірми.

53. Ранніми ознаками банкрутства підприємства є:

- а) затримки в наданні звітності;
- б) зменшення матеріальних запасів;
- в) зміни в статтях бухгалтерського балансу;
- г) зменшення заборгованості постачальникам;
- г) збільшення доходів.

54. Визначте положення, що характеризують властивості системи обліку та контролінгу:

- а) метою системи є складання фінансової звітності;
- б) комунікації секретні, в системі управління;
- в) комунікації стабільні, відкриті;
- г) орієнтування на інформацію минулого;
- г) обробка інформації для споживача;
- д) характер інформації орієнтовний;
- е) системність визначають у законодавчому порядку;
- е) системність визначають потребами управління.

55. Стосовно клієнтів застосовують наступні маркетингові стратегії підприємств сфери послуг:

- а) якісного відновлення;
- б) кількісного відновлення;
- в) кросирування продажів;
- г) завоювання більшої довіри;
- г) збільшення часу надання послуги.

56. До потенційних внутрішніх сильних сторін підприємств сфери послуг належать:

- а) позитивний імідж у споживачів;
- б) застаріле устаткування;
- в) слабка збутова мережа;
- г) наявність власної технології;
- г) вузький асортимент продукції;
- д) послаблення позицій фірм-конкурентів;
- е) досвід у розробці нових видів послуг.

57. Вимогливість покупців та постачальників, що постійно зростає – це критерій потенційних:

- а) внутрішніх сильних сторін підприємства;

- б) внутрішніх слабких сторін підприємства;
- в) зовнішніх можливостей підприємства;
- г) зовнішніх загроз підприємства.

58. Основними завданнями системи контролінгу є:

- а) сервісне забезпечення управління;
- б) порівняння планових і фактичних значень показників (контроль);
- в) збір та обробка статистичної інформації;
- г) оцінка й аналіз кон'юнктури ринку;
- г) максимізація прибутку від інвестиційної діяльності;
- д) збір та обробка інформації (облік);
- е) моніторинг змін у зовнішньому середовищі.

59. Предметом контролінгу є:

- а) мікроекономічні процеси і явища на підприємстві;
- б) сукупність відносин, що виникають у процесі просування товарів від виробників до споживачів, між суб'єктами ринку;
- в) макроекономічні процеси в країні, що безпосередньо впливають на економіку підприємства;
- г) економічні аспекти господарської діяльності.

60. Контролінг як окрема наука має наступні методи дослідження:

- а) загальнонаукові;
- б) специфічні;
- в) документальної ревізії;
- г) масового спостереження;
- г) загальнометодичні.

61. Метою контролінгу є:

- а) сприяння виконанню планів підприємств та їх підрозділів;
- б) висловлення думки про рівень об'єктивності фінансової звітності;
- в) підтримання ефективного функціонування підприємства;
- г) пошук можливостей (резервів) підвищення ефективності виробництва.

62. **Стратегічні зони господарювання підприємства – це:**
- а) сегмент зовнішнього середовища підприємства, на яке воно має вихід або планує такий вихід держава;
 - б) сегмент внутрішнього середовища підприємства, з якого воно має вихід або планує такий вихід держава;
 - в) обидві відповіді правильні;
 - г) жодна з відповідей неправильна.
63. **«Зірками» називають такі стратегічні зони господарювання підприємства, для яких характерні:**
- а) висока частка і низьке зростання ринку;
 - б) низька частка і високе зростання ринку;
 - в) висока частка і високе зростання ринку;
 - г) низька частка і низьке зростання ринку.
64. **«Дійні корови» – це стратегічні зони господарювання підприємства, для яких характерні:**
- а) висока частка і низьке зростання ринку;
 - б) низька частка і високе зростання ринку;
 - в) висока частка і високе зростання ринку;
 - г) низька частка і низьке зростання ринку.
65. **«Капризні діти» – це стратегічні зони господарювання підприємства, для яких характерні:**
- а) висока частка і низьке зростання ринку;
 - б) низька частка і високе зростання ринку;
 - в) висока частка і високе зростання ринку;
 - г) низька частка і низьке зростання ринку.
66. **«Собаки» – це стратегічні зони господарювання підприємства, для яких характерні:**
- а) висока частка і низьке зростання ринку;
 - б) низька частка і високе зростання ринку;
 - в) висока частка і високе зростання ринку;
 - г) низька частка і низьке зростання ринку.
67. **Продукти, що швидко зростають і мають велику частку на ринку – це:**
- а) «дійні корови»;

- б) «капризні діти»;
- в) «собаки»;
- г) «зірки».

68. **«Дійні корови» – це:**

- а) продукти, що дають багато грошових коштів і мають домінуючу частку на зрілих ринках;
- б) продукти з малою часткою повільно зростаючих ринків;
- в) продукти, що мають малу частку швидко зростаючих ринків.

69. **Найскладніший сегмент ринку підприємства – це продукція категорії:**

- а) «зірки»;
- б) «дійні корови»;
- в) «собаки»;
- г) «капризні діти».

70. **Вкажіть категорію продукції, яку доцільно знімати з виробництва, у зв'язку з тим, що витрати на її виведення до прибуткової категорії, як правило, дуже високі й майже ніколи не окупаються:**

- а) «капризні діти»;
- б) «собаки»;
- в) «зірки»;
- г) «дійні корови».

71. **Одним із вимірів, на якому ґрунтована матриця бізнес-профілю фірми AD Little, є:**

- а) прибутковість стратегічних зон господарювання підприємства;
- б) привабливість стратегічних зон господарювання підприємства;
- в) конкурентна позиція підприємства.

72. **Матриця фірми Shell International ґрунтована на двох вимірах:**

- а) прибутковості стратегічної зони господарювання і конкурентності позиції, яку займає фірма в цій зоні;
- б) привабливості стратегічної зони господарювання і сильних сторін фірми в цій зоні;
- в) жодна з відповідей неправильна.

73. Загальні тенденції розвитку фірми та коло питань, пов'язаних з її розвитком, досліджує матриця:

- а) MC Kinsey (Ge);
- б) бізнес-профілю фірми AD Little;
- в) Ансоффа;
- г) Портера.

74. Матриця Портера орієнтує на:

- а) лідерство фірми, враховуючи її коригування за допомогою цінової політики;
- б) лідерство фірми, враховуючи її коригування за витратами;
- в) обидві відповіді правильні;
- г) жодна з відповідей неправильна.

75. Відхилення показників, що визначають наростаючим підсумком із початку базового періоду і порівнюють із стратегічними показниками розвитку підприємства – це:

- а) абсолютні відхилення;
- б) відхилення у часовому розрізі;
- в) відносні відхилення;
- г) кумулятивні відхилення;
- г) селективні відхилення.

76. Для туристичних досліджень використовують внутрішні джерела інформації, до яких належать:

- а) внутрішні звіти фірм за показниками продажу;
- б) звіти про попередні дослідження;
- в) звіти про прибутки і збитки;
- г) публікації готельних асоціацій;
- г) офіційні статистичні матеріали.

77. Розрізняють наступні складові середовища функціонування туристичної інфраструктури:

- а) зовнішнє середовище;
- б) центральне місце;
- в) безпосереднє оточення;
- г) способи досягнення цілей;
- г) інтереси різних груп суб'єктів;
- д) внутрішнє середовище.

78. Туристична індустрія – це сукупність штучно створених рекреаційних та об'єктів, побудованих для загального користування за рахунок інвестування. (Вставити пропущені слова).

79. З метою оцінки зовнішнього середовища туристичної інфраструктури аналізують:

- а) технологічну сферу;
- б) виробничу сферу;
- в) соціальну сферу;
- г) соціально-психологічну сферу;
- г) географічну сферу.

80. Аналіз безпосереднього середовища туристичної організації здійснюють за такими елементами:

- а) ресурси;
- б) транспорт;
- в) конкуренти;
- г) споживачі;
- г) ціни;
- д) постачальники.

81. Відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даної організації від фірми-конкурента за ступенем задоволення своїми послугами, – це:

- а) конкурентоспроможність виробника;
- б) платоспроможність виробника;
- в) ліквідність виробника.

82. Під внутрішнім середовищем туристичної організації розуміють (Завершити речення).

83. Життєвий цикл товару (послуги) – це....., що визначає періодів існування (Вставити пропущені слова).

84. Період появи товару (послуги) на ринку і поступового збільшення обсягу продажу – це період:

- а) розробки продукту;

- б) впровадження;
- в) зростання;
- г) зрілості;
- г) занепаду.

85. Продаж і надання послуг туризму за межами України – це:

- а) експортні послуги;
- б) імпортні послуги;
- в) послуги в'їзного туризму;
- г) послуги виїзного туризму.

86. Документом, що підтверджує факт виконання туристичних робіт, є:

- а) чек;
- б) акт;
- в) контракт;
- г) ваучер.

87. Загальні фактори, що прямо не стосуються короткотермінової діяльності підприємств готельного господарства, але можуть вплинути на стратегічний план його розвитку – це:

- а) зовнішнє середовище;
- б) внутрішнє середовище;
- в) ринкове середовище;
- г) мікросередовище;
- г) макросередовище.

88. На практиці підприємства готельного бізнесу застосовують різні форми індексації інформації:

- а) графічну;
- б) цифрову;
- в) алфавітну;
- г) знакову;
- г) символічну;
- д) фігурну.

89. Аналіз зовнішнього середовища підприємств готельного господарства є складовою:

- а) АВС-аналізу;

- б) XYZ-аналізу;
- в) SWOT-аналізу.

90. При аналізі безпосереднього оточення готелів доцільно вивчити стан:

- а) маркетингового середовища;
- б) ринкового середовища;
- в) політичного середовища;
- г) конкурентного середовища;
- г) правового середовища;
- д) економічного середовища.

91. Методологічною основою формування системи управління якістю послуг для українських готельних підприємств має стати концепція всезагального, тотального управління якістю:

- а) PEST;
- б) SWOT;
- в) ABC;
- г) TQM;
- д) XYZ.

92. До прийомів та методів всезагального управління якістю належать:

- а) управління виробництвом;
- б) управління збутом;
- в) управління процесом;
- г) управління запасами;
- г) управління якістю;
- д) управління ресурсами;
- е) управління персоналом;
- е) управління витратами.

93. Збутовий потенціал торговельного підприємства можна визначити як сукупність,,, та комунікативних ресурсів і, які забезпечують і підприємства здійснювати виведення на, його реалізацію при постійному вдосконаленні технології, інновації продуктового ряду з урахуванням чинників середовища. (Вставити пропущені слова).

94. **Комплексна система збутового потенціалу торговельного підприємства поєднує:**

- а) систему ресурсного забезпечення збутової діяльності;
- б) систему управління збутової діяльності;
- в) систему підтримку збутової діяльності;
- г) всі відповіді правильні;
- г) жодна з відповідей неправильна.

95. **За допомогою аналізу безбитковості підприємств визначають** (Завершити речення).

96. **У стані безбитковості підприємства його фінансовий результат визначають як:**

- а) прибуток;
- б) збиток;
- в) нуль.

97. **Соціальний розвиток підприємств сфери послуг у динаміці можна охарактеризувати наступними показниками:** (Завершити речення, вказавши назви показників та порядок їх розрахунку).

98. **Використання якого виду аналізу на підприємстві дає змогу порівняти величини в натуральному і вартісному вираженнях:**

- а) функціонально-вартісного аналізу;
- б) АВС-аналізу;
- в) техніко-економічного аналізу;
- г) PEST-аналізу.

99. **При XYZ-аналізі матеріали розподіляють відповідно до:**

- а) ціни;
- б) якості;
- в) затрат часу на їх виготовлення;
- г) структури.

100. **Позиціонування – це:**

- а) поділ споживачів на однорідні групи відповідно до потреб;
- б) визначення місця для свого товару або послуги в ряді аналогів.

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

з дисципліни

«Креативний облік і аналіз на підприємствах сфери послуг»

1. Аудиторська фірма працює на ринку аудиторських послуг України п'ять років, має відмінну репутацію, багато клієнтів серед підприємств, є три філії у регіонах. Фірма планує розширювати коло діяльності, зокрема директор фірми хоче займатися не тільки аудитом підприємств, а й проводити аудиторські перевірки кредитно-фінансових установ, зокрема банків та страхових компаній. Для цього у фірми є всі можливості – кілька її аудиторів мають сертифікати, що дають право проводити такі перевірки, та досвід перевірки фінансових установ. Керівництво аудиторської фірми звернулося до маркетингового агентства з проханням розробити рекламне звернення до майбутніх клієнтів і підготувати рекомендації щодо проведення рекламної кампанії для залучення клієнтів – фінансових установ. Виконайте дане завдання для аудиторської фірми.

2. Перукарня тільки відкрилася і хоче завоювати прихильність споживачів. Для цього її керівництво розробило листівки, й агенти роздавали ці листівки на найближчій до перукарні станції метро. У листівках вказано адресу, телефон та основні тарифи перукарні. Крім того, на дверях перукарні було вивішено оголошення щодо послуг та розпорядок роботи перукарні. Більше реклами не було, тому що керівництво не вважало це за необхідне. Клієнти почали приходити, проте небагато. Запропонуйте засоби реклами керівництву перукарні, зважаючи на її маленький фінансовий бюджет щодо рекламних акцій.

3. Комерційний банк планує проводити маркетингове дослідження ринку своїх клієнтів – фізичних осіб. Для цього банк хоче розробити анкети, щоб інтерв'ювати вже залучених та потенційних клієнтів. Для заохочення клієнтів серед тих, хто заповнюватиме анкети, прово-

дитимуть лотерею. Розробіть анкети і запропонуйте канали поширення інформації щодо проведення лотереї.

4. Україна має багато можливостей для розвитку туристичного бізнесу. Це і прекрасна природа, і, звичайно, Крим із його неповторними кліматичними умовами, й історичні пам'ятки Києва, Львова, інших міст тощо. Але, на жаль, згідно з маркетинговим дослідженням, Україну мало відвідують туристи не лише із Західної Європи, США та інших далеких країн, а й із найближчих держав-сусідів – Росії, Білорусі, Польщі. Проаналізуйте ситуацію, розробіть пропозиції щодо її поліпшення з позиції як стратегічного, так і поточного планування. Запропонуйте реальні програми розвитку туристичних послуг будь-якого регіону України.

5. Майстерня з ремонту автомобілів хоче розширити свій бізнес і відкрити поблизу невелике кафе для своїх клієнтів та мешканців сусідніх будинків. Але перед тим, як відкрити кафе, керівництво майстерні планує провести дослідження з метою визначення, буде кафе рентабельним чи ні. Для цього керівник майстерні хоче запропонувати клієнтам, які постійно відвідують майстерню, відповісти на деякі запитання. Розробіть анкету для проведення аналізу і запропонуйте, де можна розмістити рекламу-інформацію про відкриття кафе.

6. Страхова компанія працює на ринку України більше десяти років. Вона має регіональних представників у багатьох великих містах країни та головне відділення у Києві. Репутація страхової компанії добра, є достатньо клієнтів, проте за останній рік прибуття нових клієнтів дуже зменшилося. Тому страховики хочуть розпочати велику рекламну кампанію для того, щоби привернути до своїх послуг увагу потенційних клієнтів. Запропонуйте конкретні шляхи проведення рекламної кампанії.

7. Побуває думка, що заробітна плата працівників банку має складатися з трьох частин:

- ставка за виконання службових обов'язків;
- надбавка у відсотках до заробітної плати за кожний рік роботи у банку;

- премія за особливі досягнення та впровадження нових підходів у роботі.

Проаналізуйте такий підхід до оплати праці й запропонуйте свою систему матеріального та морального зацікавлення працівників із урахуванням того, що в сфері послуг рішення про вибір фінансової установи часто пов'язане саме з рівнем обслуговування у тій чи іншій фінансово-кредитній установі.

8. Компанія пропонує на ринку міста Києва будівельні та ремонтні послуги для фізичних осіб. Інформацію щодо своїх послуг вона розміщує у газетах безкоштовних оголошень. Але кількість клієнтів майже не збільшується. Ціни, рівень кваліфікації, асортимент запропонованих послуг компанії конкурентоспроможний на ринку. Компанія готова знижувати вартість послуг, якщо кількість клієнтів буде збільшуватися. Проаналізуйте зазначену ситуацію і запропонуйте засоби реклами, які компанія може використовувати, і визначте, де та які рекламні звернення необхідно розміщувати.

9. Туристична компанія розробляє новий напрямок діяльності – відпочинок вихідного дня для клієнтів середнього достатку. Для цього фірма пропонує поїздки на автобусі по найцікавіших містах України, наприклад, до Львова та по області з екскурсійним обслуговуванням професійного гйда, або на Гуцульщину. Ці поїздки розраховані на 2–3 дні й, на думку керівництва фірми, будуть цікавими для багатьох туристів. Розробіть конкретні маркетингові методи і засоби реклами щодо доведення інформації про цей новий напрямок діяльності до споживачів.

10. Транспортна компанія, яка займається вантажоперевезеннями по Україні, хоче розширити коло клієнтів. Компанія має професійних співробітників, нові машини, великий досвід роботи; тарифи й асортимент послуг конкурентоспроможний на ринку вантажоперевезень. Проаналізуйте зазначену ситуацію і складіть план рекламних акцій на найближчих півроку з обґрунтуванням вибору тих чи інших дій.

11. У таблиці наведені різні користувачі контролінговою інформацією.

Визначте, які з них є зовнішніми, а які внутрішніми користувачами, а також визначте склад інформації, що може їх цікавити.

Користувачі інформації	Інформація
1. Відділ технічного контролю	1. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства, що згруповані у статистичній звітності
2. Податкова міліція	2. Дані про рух запасів
3. Центральне статистичне управління	3. Норми праці, кількість явок і неявок на роботу
4. Кредитний відділ банку	4. Суми нарахованих податків і терміни їх сплати
5. Відділ кадрів	5. Розмір доходу
6. Табельник цеху	6. Ціни, тарифи, платоспроможність дебіторів
7. Працівники підприємства	7. Загальний фінансовий стан підприємства, що впливає на розмір заробітної плати
8. Служба маркетингу	8. Фінансовий результат
9. Інноваційний фонд	9. Показники ліквідності та платоспроможності підприємства
10. Завідуючий складом	10. Штатний розпис, розмір посадових окладів
11. Дебітори	11. Норми виходу продукції і стан її якості
12. Акціонери	12. Ціни на продукцію, робота, послуги, форми оплати за товари

12. Щоб прийняти правильне управлінське рішення, туристична фірма має зібрати інформацію про потенційних клієнтів. Для цього вона обрала форму дослідження – анкетування. Складіть запитання анкети.

13. Ви – керівник рекламної служби рекламодавця. Вам необхідно залучити клієнтів до родинного відпочинку. Визначте, які джерела інформації будете використовувати, щоби досягти мети.

14. Ви – менеджер готелю, що потребує реконструкції. Визначте, яким способом і за які кошти проведете реконструкцію будівлі готелю. Обґрунтуйте рішення.

15. Один із шляхів збільшення прибутку в туристичному бізнесі – пропозиція дорожчого товару або послуги. Наведіть приклади, коли такий метод виправдовує себе в туристичній галузі та може більшою мірою задовольнити клієнта. Відповідь обґрунтуйте.

Draft Only

ТЕМАТИКА КУРСОВИХ РОБІТ

з дисципліни

«Креативний облік і аналіз на підприємствах сфери послуг»

1. Психологічні аспекти в роботі облікової та аналітичної служб підприємств сфери послуг.
2. Комунікаційний процес та його основні елементи.
3. Комунікаційна політика підприємств на ринку послуг.
4. Людський фактор і психологічні аспекти управлінських впливів.
5. Ситуаційний підхід до управління організацією.
6. Недоліки системи обліку й аналізу на сучасному етапі та основні напрямки її вдосконалення.
7. Перспективи розвитку системи обліку й аналізу на підприємствах сфери послуг.
8. Інформаційні ресурси та їх використання на підприємствах сфери послуг.
9. Роль інформації для маркетингових досліджень ринку послуг.
10. Обліково-інформаційна система як основа для прийняття управлінських рішень.
11. Особливості підприємств сфери послуг як об'єкта креативного обліку й аналізу.
12. Сутність, значення та основні завдання креативного обліку й аналізу підприємств сфери послуг.
13. Форми та основні методичні прийоми креативного обліку й аналізу підприємств сфери послуг.
14. Організація й особливості проведення креативного обліку й аналізу на підприємствах сфери послуг.
15. Креативний облік і аналіз туристичної діяльності підприємств.
16. Проблеми та перспективи розвитку ринку соціальних послуг.
17. Креативний облік і аналіз надання послуг автотранспортними підприємствами.
18. Особливості здійснення та шляхи вдосконалення обліку й аналізу послуг побутової сфери.
19. Напрями вдосконалення методології та організації обліку й аналізу на підприємствах готельного господарства.

20. Облік і аналіз рекламних послуг: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку.
21. Сучасний стан і напрями реформування системи обліку й аналізу в сфері громадського харчування.
22. Креативний облік і аналіз надання послуг підприємствами житлово-комунального господарства.
23. Облік і аналіз надання послуг підприємствами видавничої діяльності.
24. Особливості обліку й аналізу надання послуг суб'єктами грально-го бізнесу.
25. Креативний облік і аналіз на торговельних підприємствах.
26. Особливості та переваги факторингових послуг.
27. Стан та перспективи розвитку страхового ринку в Україні.
28. Поняття, характеристика та шляхи розвитку ринку фінансових послуг.
29. Моніторинг та оцінка стратегічних факторів зовнішнього середовища підприємств сфери послуг.
30. Організаційно-методичні аспекти управління витратами в умовах функціонування інформаційних систем.
31. Мотиваційні аспекти зниження витрат на підприємствах сфери послуг.
32. Сутність, функції та особливості обліку й аналізу ситуацій на підприємствах сфери послуг.
33. Аналіз проблемних ситуацій та їхніх наслідків на підприємствах сфери послуг.
34. Формування інформації про нетрадиційні об'єкти обліку на підприємствах сфери послуг.
35. Природоохоронна діяльність підприємств у сфері послуг, її облік і аналіз.
36. Облік і аналіз витрат на науково-дослідні розробки та інноваційну діяльність на підприємствах сфери послуг.
37. Сутність логістичних витрат у сфері послуг, їх облік і аналіз.
38. Облік і аналіз трансакційних витрат на підприємствах сфери послуг.
39. Облік і аналіз витрат на якість продукції, робіт, послуг.
40. Облік і аналіз адміністративних та соціальних витрат на підприємствах сфери послуг.
41. Аналіз та прогнозування результатів соціального розвитку підприємства.

42. Операційна система обліку в управлінні виробництвом продукції (робіт, послуг).
43. Стратегічний облік у системі менеджменту.
44. Контролінг як інформаційна база стратегічного управління.
45. SWOT-аналіз як один із складових елементів креативного аналізу.
46. Маркетингові стратегії та SWOT-аналіз у системі стратегічного менеджменту підприємства.
47. Інформаційне забезпечення SWOT-аналізу на підприємствах сфери послуг.
48. Дослідження макросередовища підприємства в умовах ринкової економіки.
49. Дослідження чинників внутрішнього середовища підприємств сфери послуг.
50. Стратегічні зони господарювання підприємств сфери послуг та особливості проведення їх аналізу.
51. Аналіз та оцінка стратегічних позицій і конкурентних переваг підприємств сфери послуг.
52. Стратегічний розвиток сфери послуг на сучасному етапі.
53. Аналіз сегментування ринків збуту підприємств сфери послуг.
54. Аналіз конкурентного середовища підприємств сфери послуг.
55. Проведення позиційного аналізу на підприємствах сфери послуг.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО НАПИСАННЯ КУРСОВИХ РОБІТ

Курсова робота, при виконанні якої студент на основі літературних джерел закріплює теоретичні знання, має важливе значення у засвоєнні фахової дисципліни. Це певний етап оволодіння методикою вивчення діяльності підприємств сфери послуг.

Мета підготовки курсової роботи – систематизація та розширення теоретичних знань із курсу, набуття студентами навичок самостійного виконання аналітичних досліджень із питань діяльності підприємства, збирання необхідної для цього економічної інформації, її належної обробки та оформлення результатів дослідження.

Курсову роботу передбачено виконувати за окремими темами на матеріалах конкретного підприємства.

Тему курсової роботи студент вибирає самостійно з пропонованої тематики, враховуючи й власний інтерес. Крім того, студентові надано право визначити тему своєї роботи поза пропонованим переліком. У такому разі її треба погодити з науковим керівником, якого студентові призначають на весь період підготовки і написання курсової роботи. Науковий керівник систематично (згідно з розкладом) консулює студента, а також перевіряє роботу в цілому.

Студент згідно з обраною темою курсової роботи складає її план і затверджує його в наукового керівника.

Після вибору теми і затвердження плану курсової роботи студент самостійно добирає літературу, вивчає постанови Кабінету Міністрів України, Укази Президента України та інші нормативні документи, складає список літературних джерел у розрізі затвердженого плану. Це дає змогу отримати чітке уявлення про обсяг інформації, що стосується даної теми.

Теоретичні викладки в курсовій роботі мають бути підсилені цифровим матеріалом конкретного підприємства. Збір фактичного матеріалу – один із найвідповідальніших етапів підготовки роботи.

Курсова робота складається, як правило, зі вступу, основної частини, висновків, бібліографії (списку використаної літератури) та розрахункової частини.

У вступі (до 6% текстової частини) обґрунтовують актуальність теми, її наукове і практичне значення в умовах ринкових перетворень, формулюють мету роботи, об'єкт досліджень, вказують ступінь використання практичного матеріалу для написання роботи.

В основній частині курсової роботи треба відобразити наступне:

- теоретичні положення, що характеризують об'єкт дослідження та методику його обліку й аналізу;
- роль, значення і завдання креативного обліку й аналізу того чи іншого об'єкта дослідження;
- характеристика (критична оцінка) діючої методики проведення обліку й аналізу того чи іншого об'єкта дослідження;
- оцінка групи факторів, що впливають на зміну показників і результатів господарської діяльності підприємств сфери послуг, методика їх виявлення та вимірювання;
- характеристика методики виявлення і визначення резервів підвищення ефективності виробництва, розроблення заходів щодо усунення недоліків і використання резервів.

У висновках (до 7% текстової частини) формулюють основні результати дослідження й обґрунтовують пропозиції з питань теми щодо роботи підприємства та шляхів її поліпшення.

У бібліографії подають список використаної літератури. Класифікація та бібліографічний опис мають бути виконані відповідно до встановлених вимог.

Виконувати курсову роботу необхідно на окремих машинописних аркушах стандартного формату, що надалі нумерують і скріплюють у тверду обкладинку. Текст курсової роботи має бути написаний чітким почерком, без словоскорочень або ж віддрукований через півтора інтервалу. При цьому необхідно витримати поля – розмір лівого поля – 30 мм, правого – 10 мм, верхнього і нижнього – по 20 мм.

Схеми, малюнки, формули дозволено виконувати тільки чорним чорнилом або чорною тушшю. Обсяг курсової роботи має не перевищувати 25–30 сторінок друкованого тексту на аркушах формату А-4.

Зміст або план курсової роботи виконують на наступному після титульного аркуші. Питання плану курсової роботи мають бути пронумеровані арабськими цифрами. «Вступ» та «Висновки» не нумерують.

Сторінки курсової роботи нумерують арабськими цифрами, нумерація сторінок – наскрізна. Титульний аркуш вводять у загальну нумерацію, але на ньому номер не ставлять.

«Вступ», «Висновки» та «Бібліографія» починають із нової сторінки.

Якщо робота містить схеми, малюнки, таблиці, які розташовані на окремих сторінках, їх також необхідно вводити у загальну нумерацію.

Номер схеми чи малюнка має складатися з номера питання, до якого стосується ця схема або малюнок, і порядкового номера цієї схеми чи малюнка. Кожну схему або малюнок необхідно супроводжувати написом.

Таблиці в курсовій роботі треба нумерувати в межах питання, до якого вони стосуються, арабськими цифрами. Номер таблиці та її назву розташовують зверху над таблицею. Кожну таблицю слід розташовувати після першої згадки про неї в текстовій частині.

Посилання в тексті курсової роботи на використані джерела оформляють шляхом запису номера, під яким дане джерело зазначене в бібліографічному списку, у формі квадратних дужок. У необхідних випадках після номера джерела в посиланні вказують сторінки, на яких вміщена дана цитата.

Наприкінці роботи подають додатки у вигляді форм первинних документів, реєстрів бухгалтерського обліку тощо. На кожному з них у правому верхньому кутку пишуть слово «Додаток» і ставлять порядковий номер: «Додаток 1», «Додаток 2» і т. д.

Документи, реєстри та інші матеріали, які додають і використовують у роботі мають бути правильно оформлені (реквізити та підписи).

Виконану курсову роботу студент подає на кафедру в установленний термін для її реєстрації та рецензування.

Виконану на належному рівні курсову роботу допускають до захисту.

Студент захищає курсову роботу на кафедрі, за результатами захисту виставляють оцінки.

Якщо студент отримав при захисті незадовільну оцінку, його не допускають до складання іспиту з курсу «Креативний облік і аналіз на підприємствах сфери послуг».

ТИПОВІ ПЛАНИ КУРСОВИХ РОБІТ

із дисципліни

«Креативний облік і аналіз на підприємствах сфери послуг»

ТЕМА: Психологічні аспекти в роботі облікової і аналітичної служб на підприємствах сфери послуг

Вступ.

1. Суть і завдання психології в управлінні.
2. Психологічний аналіз управлінської діяльності.
3. Роль людського фактора в роботі облікової і аналітичної служб підприємств сфери послуг.
4. Забезпеченість інформаційними ресурсами як важливий елемент системи обліку й аналізу.

Висновки.

Список використаної літератури.

ТЕМА: Комунікаційна політика підприємств на ринку послуг

Вступ.

1. Сутність комунікаційного процесу та його основні елементи.
2. Основні складові комунікаційної політики підприємств на ринку послуг.
3. Аналіз комунікаційних зв'язків на підприємствах сфери послуг.
4. Комунікаційне забезпечення й інформаційна підтримка керівника.

Висновки.

Список використаної літератури.

ТЕМА: Перспективи розвитку системи обліку й аналізу на підприємствах сфери послуг

Вступ.

1. Особливості сфери послуг як об'єкта бухгалтерського обліку й аналізу.

2. Методологічні особливості обліку та облікова політика підприємств сфери послуг на сучасному етапі.
3. Значення, завдання і методичний інструментарій аналізу господарської діяльності підприємств сфери послуг.
4. Напрямки вдосконалення організації та методології обліку й аналізу на підприємствах сфери послуг.

Висновки.

Список використаної літератури.

ТЕМА: SWOT-аналіз як один із складових елементів креативного аналізу

Вступ.

1. Складові елементи креативного обліку й аналізу та їх характеристика.
2. Оцінка сильних і слабких сторін у діяльності підприємства.
3. Цілі та методика розробки профілю позиціонування елементів SWOT.
4. SWOT-аналіз – основа формування стратегій розвитку підприємства.

Висновки.

Список використаної літератури.

ТЕМА: Аналіз сегментування ринків збуту підприємств сфери послуг

Вступ.

1. Сегменти ринку та оцінка їх привабливості.
2. Ситуаційний аналіз споживчого рейтингу підприємства.
3. Аналіз конкурентної ситуації на ринку.
4. Загальна модель аналізу партнерських відносин та виконання договорів поставки.
5. Стратегічні цілі збутової діяльності підприємства.

Висновки.

Список використаної літератури.

ТЕМА: Стратегічні зони господарювання підприємств сфери послуг та особливості проведення їх аналізу

Вступ.

1. Необхідність і актуальність стратегічного підходу в управлінні виробничими ситуаціями на підприємствах сфери послуг.

2. Сутність стратегічних зон господарювання підприємств сфери послуг та їх характеристика.
3. Специфіка аналізу стратегічних зон господарювання підприємства.
4. Розробка стратегій розвитку підприємств в умовах використання автоматизованих технологій.

Висновки.

Список використаної літератури.

ТЕМА: Аналіз проблемних ситуацій та їхніх наслідків на підприємствах сфери послуг

Вступ.

1. Макроекономічні явища, що зумовлюють виникнення проблемних ситуацій на підприємстві.
2. Суть, джерела і причини виникнення проблемних ситуацій на підприємствах сфери послуг.
3. Особливості аналізу проблемних ситуацій суб'єктами господарювання сфери послуг.
4. Шляхи виходу підприємства з кризи і стратегії відновлення його ефективної діяльності.

Висновки.

Список використаної літератури.

ТЕМА: Креативний облік і аналіз надання послуг автотранспортними підприємствами

Вступ.

1. Особливості діяльності підприємств транспорту та їх вплив на організацію бухгалтерського обліку.
2. Документальне оформлення автотранспортних перевезень.
3. Особливості креативного обліку й аналізу пасажирських перевезень.
4. Специфіка обліку й аналізу перевезення вантажів і транспортно-експедиційного обслуговування.
5. Особливості автоматизації облікової й аналітичної роботи на автотранспортних підприємствах.

Висновки.

Список використаної літератури.

ТЕМА: Облік і аналіз рекламних послуг: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку

Вступ.

1. Сутність і класифікація рекламних послуг.
2. Особливості оподаткування рекламної діяльності.
3. Облік і аналіз витрат на рекламу в рекламодавця.
4. Специфіка обліку й аналізу у рекламному агентстві.
5. Перспективи розвитку рекламної галузі в умовах застосування комп'ютерних технологій.

Висновки.

Список використаної літератури.

ТЕМА: Облік і аналіз надання послуг підприємствами видавничої діяльності

Вступ.

1. Характеристика видавничої діяльності, її складові частини.
2. Особливості обліку та оподаткування видавничої справи.
3. Основні напрямки вдосконалення аналізу видавничої діяльності.
4. Перспективи розвитку видавничої галузі в ринкових умовах.

Висновки.

Список використаної літератури.

ТЕМА: Сутність логістичних витрат у сфері послуг, їх облік і аналіз

Вступ.

1. Суть і стратегічне значення логістики, її основні завдання.
2. Особливості аналізу величини витрат на логістику.
3. Облік логістичних витрат на підприємствах сфери послуг.
4. Розвиток логістики як частини комплексної стратегії підприємств сфери послуг.

Висновки.

Список використаної літератури.

ТЕМА: Організаційно-методичні аспекти управління витратами в умовах функціонування інформаційних систем

Вступ.

1. Економічна суть та роль витрат у забезпеченні ефективності функціонування підприємств сфери послуг.
2. Особливості обліку витрат і калькулювання собівартості продукції.

3. Аналіз і оцінка ефективності управління витратами виробництва.
4. Удосконалення системи обліку й аналізу як інструменту управління собівартістю продукції (робіт, послуг) на підприємствах сфери послуг.
5. Витратна політика підприємств сфери послуг за умов функціонування інформаційних систем.

Висновки.

Список використаної літератури.

ТЕМА: Контролінг як інформаційна база стратегічного управління

Вступ.

1. Концептуальні основи стратегічного контролінгу.
2. Мета та об'єкти стратегічного контролінгу на підприємствах сфери послуг.
3. Основні етапи і принципи стратегічного управління.
4. Інструментарій стратегічного контролінгу.
5. Проблеми та перспективи розвитку контролінгу на вітчизняних підприємствах.

Висновки.

Список використаної літератури.

ТЕМА: Креативний облік і аналіз на торговельних підприємствах

Вступ.

1. Організаційно-економічні основи функціонування торговельних підприємств.
2. Особливості організації та методології обліку на підприємствах торгівлі.
3. Основні напрямки аналізу діяльності закладів торгівлі.
4. Удосконалення обліку й аналізу торговельних підприємств в умовах застосування сучасних інформаційних технологій.

Висновки.

Список використаної літератури.

ТЕМА: Креативний облік і аналіз надання послуг підприємствами житлово-комунального господарства

Вступ.

1. Господарська діяльність підприємств житлово-комунального господарства як об'єкт обліку й аналізу.
2. Особливості обліку та облікова політика житлово-комунальних підприємств.
3. Організаційні та методологічні аспекти аналізу діяльності підприємств житлово-комунального господарства.
4. Розвиток та шляхи оптимізації діючої системи обліку й аналізу в житлово-комунальному господарстві.

Висновки.

Список використаної літератури.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

із дисципліни

«Креативний облік і аналіз на підприємствах сфери послуг»

1. Психологічні аспекти в системі управління.
2. Місце інформаційної служби у системі управління.
3. Комунікаційний процес та його основні елементи.
4. Теорії мотивації та їх роль у процесі управління.
5. Потреби менеджерів у інформації.
6. Класифікація видів обліку в інформаційному суспільстві та їх характеристика.
7. Взаємозв'язок системи управління зі системою обліку.
8. Основні недоліки системи обліку в Україні.
9. Перспективи розвитку вітчизняної системи обліку й аналізу.
10. Сутність креативного обліку й аналізу та вимоги до них.
11. Особливості прийняття управлінських рішень на підприємствах сфери послуг.
12. Неформальні аспекти в управлінських ситуаціях.
13. Формування інформації про нетрадиційні об'єкти обліку.
14. Інформаційна підсистема маркетингової діяльності у сфері послуг.
15. Природоохоронна діяльність підприємств у сфері послуг та облік і аналіз витрат на її проведення.
16. Облік і аналіз витрат на науково-дослідні розробки та інноваційну діяльність.
17. Сутність логістичних витрат у сфері послуг, їх облік і аналіз.
18. Облік і аналіз трансакційних витрат.
19. Облік і аналіз витрат на якість продукції, робіт, послуг.
20. Облік і аналіз адміністративних та соціальних витрат.
21. Характеристика складових елементів креативного обліку й аналізу.
22. Оцінка сили конкурентної позиції підприємства сфери послуг.
23. Сутність та специфіка позиційного аналізу.

24. Особливості проведення ситуаційного аналізу.
25. Облік витрат за сегментами.
26. Послідовність аналізу сегментів ринку.
27. Внутрішньофірмова система інформації у сфері туризму.
28. Стратегічне управління розвитком інфраструктури туристичної індустрії.
29. Аналіз життєвого циклу туристичного продукту.
30. Особливості аналізу галузевої конкуренції та внутрішнього середовища туристичних підприємств.
31. Особливості обліку в'їзного та виїзного туризму.
32. Менеджмент готельного бізнесу на сучасному етапі розвитку ринкової економіки України.
33. Інформаційно-організаційні ресурси підприємств готельного господарства.
34. Особливості аналізу зовнішнього середовища підприємств готельного бізнесу.
35. Складові середовища безпосереднього оточення готелів та основні напрямки його аналізу.
36. Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємств готельного бізнесу.
37. Розробка стратегії управління підприємствами готельного господарства та впровадження принципів загального управління якістю.
38. Напрямки маркетингової діяльності підприємств сфери послуг.
39. Стратегічне спрямування збутової діяльності торговельних підприємств.
40. Сутність ABC-аналізу на підприємствах сфери послуг.
41. Організація обліку і калькулювання за центрами витрат і сферами діяльності.
42. Аналіз конкурентних витрат та цін на підприємствах сфери послуг.
43. Аналіз та прогнозування результатів соціального розвитку підприємств сфери послуг.
44. Аналіз безбитковості та його значення для прийняття управлінських рішень.
45. Сутність ситуаційного аналізу, його мета, значення та основні завдання.
46. Основні методи проведення ситуаційного аналізу.
47. Особливості аналізу ситуацій минулого, теперішнього і майбутнього часів підприємства.

48. Аналіз ризиків у проблемних ситуаціях.
49. Аналіз проблемних та конфліктних ситуацій.
50. Характеристика кризової ситуації, її аналіз і шляхи вирішення.
51. Основні принципи стратегічного обліку (контролінгу) й аналізу.
52. Аналіз стратегічних завдань на підприємствах сфери послуг.
53. Стратегічні зони господарювання підприємств у сфері послуг та їх характеристика.
54. Концептуальні основи стратегічного контролінгу та особливості його розвитку в Україні.
55. Характеристика властивостей систем обліку і контролінгу.
56. Аналіз відхилень у системі стратегічного контролінгу.
57. Маркетингові стратегії підприємств на ринку послуг.
58. Інформаційне забезпечення SWOT-аналізу на підприємствах сфери послуг.
59. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства в їх взаємодії із загрозами та можливостями зовнішнього середовища.
60. Цілі та методика розробки профілю позиціонування елементів SWOT.

Draft

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балченко З. А. Бухгалтерський облік в туризмі і готелях України: Навч. посіб. – К.: КУТЕП, 2006. – 232 с.
2. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М., 2002.
3. Бойцова М. Бытовое обслуживание: парикмахерские услуги. – Х.: Фактор, 2003. – 112 с.
4. Бургонова Г. Н., Каморджанова Н. А. Гостиничный и туристский бизнес: особенности бухгалтерского учета и налогообложения: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 352 с.
5. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. / За ред. В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
6. Василенко В. О. Антикризове управління: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
7. Василенко В. О., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 285 с.
8. Вачевський М. В., Скотний В. Г. Маркетинг в сферах послуг: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 232 с.
9. Вовчак І. С. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті: Навч. посіб. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2001. – 354 с.
10. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання. – К.: ЦУЛ, 2004. – 224 с.
11. Гадзевич О. І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2004. – 180 с.
12. Гейк Г., Джексон П. Вчись аналізувати ринок: Пер. з англ. – Львів: Сейбр-Світло, 1995. – 270 с.
13. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

14. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
15. Гура Н. О. Облік видів економічної діяльності: Навч. посіб. – К.: Знання, 2004. – 541 с.
16. Гура Н. О. Облік у житлово-комунальному господарстві: теорія і практика. – К.: Знання, 2006. – 351 с.
17. Даньків Й. Я., Лучко М. Р., Остап'юк М. Я. Бухгалтерський облік у галузях економіки: Навч. посіб. – К.: Знання, 2005. – 229 с.
18. Економічний аналіз: Навч. посіб. / За ред. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир: ПП «Рута», 2003. – 680 с.
19. Закон України «Про автомобільний транспорт» від 05.04.2001 р. № 2344-III.
20. Закон України «Про видавничу справу» від 05.06.1997 р. № 318/97.
21. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» від 24.06.2004 р. № 1875-IV// Бухгалтерія. – 2004. – № 34. – С. 9–19.
22. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000 р. № 1775-III.
23. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР зі змінами та доповненнями.
24. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 01.07.2004 р. № 1955-IV// Бухгалтерія. – 2004. – № 33. – С. 12–16.
25. Закон України «Про туризм» у редакції Закону України від 18.11.2003 р. № 1282-IV, із змінами та доповненнями // Бухгалтерія. – 2004. – № 11. – С. 11–27.
26. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу: Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2000.
27. Кальченко А. Г. Основи логістики: Навч. посіб. – К.: Знання КОО, 1999. – 135 с.
28. Контролінг в бізнесі. Методологические и практические построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 25 с.
29. Контролінг – як інструмент управління підприємством / Е. А. Ананькіна, С. В. Данилочкін, Н. Г. Данилочкіна і др.; Под ред. Н. Г. Данилочкіної. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
30. Король С. Я. Бухгалтерський облік у готельному господарстві. – К.: КУТЕП, 2005. – 353 с.

31. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб. – Львів: Інтеллект–Захід, 2002. – 228 с.
32. Лисенко Н., Бабак А. Посібник з бухгалтерського обліку для підприємств комунальної галузі. – К., 2003.
33. Лучко М. Р., Десятник О. М. Контролінг: теоретичні основи організації. – Тернопіль: ТАНГ, 2000.
34. Малюга Н. М., Лебедзевич Я. В., Горецька Л. Л., Давидюк Т. В. Облік в галузях економічної діяльності: автотранспорт і будівництво: Навч. посіб. / За ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 480 с.
35. Мальська М. П., Бордун О. Ю. Планування діяльності туристичних підприємств: Навч. посіб. – К.: Знання, 2005. – 241 с.
36. Марцин В. С. Економіка торгівлі: Підручник. – К.: Знання, 2006. – 402 с.
37. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2004. – 128 с.
38. Мей К. Інформаційне суспільство. Скептичний огляд / Пер. з англ. – К.: К.І.С., 2004. – 220 с.
39. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2004. – 336 с.
40. Мирошниченко Л. О. Автотранспортные предприятия: организация и учет. – Х.: Фактор, 2002. – 172 с.
41. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
42. Панасюк В. М. Витрати виробництва: управлінський аспект. – Тернопіль: Астон, 2005. – 288 с.
43. Плани рахунків підприємств, організацій та бюджетних установ: Нормативно-методичні матеріали для студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей / Укл. В. С. Лень. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 200 с.
44. Перелік послуг, що належать до побутових і підлягають патентуванню. Затв. постановою Кабінету Міністрів України від 27 квітня 1998 р. № 576. – К., 1998.
45. Петренко С. Н. Контролінг: Учеб. пос. – К.: Ника–Центр, Эльга, 2004. – 328 с.
46. Пономарьова Ю. В. Логістика: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 192 с.

47. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2004. – 370 с.
48. Пушкар М. С. Філософія обліку: Монографія. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2002. – 157 с.
49. Пушкар Р. С., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник. – 2-ге вид. перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. – 400 с.
50. Пушкар М. С. Креативний облік (створення інформації для менеджерів): Монографія. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2006. – 334 с.
51. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2005. – 662 с.
52. Свідерській Є. І. Бухгалтерський облік в галузях економіки: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2004. – 233 с.
53. Сухарева Л. А., Петренко С. Н. Контроллинг – основа управления бизнесом: Учеб. пос. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. – 208 с.
54. Трілленберг В., Трілленберг Г. Організація ситуаційного аналізу з боку менеджера. – Тернопіль: ТОВ «Воля», 2005. – 104 с.
55. Яновская Н., Филатов С. Туризм: организация и учет. – Х.: Фактор, 2002. – 220 с.
56. Школа І. М. та ін. Менеджмент туристичної індустрії: Навч. посіб. / За ред. проф. І. М. Школи. – Чернівці: Книги–XXI, 2005. – 596 с.
57. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посіб. / За ред. Л. В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 301 с.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
МЕТА І ЗАВДАННЯ КУРСУ	5
ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	6
ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ	8
ПЛАНІ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	12
МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДО ВИВЧЕННЯ КУРСУ	16
<i>Тема 1.</i>	
<i>Психологічні аспекти системи обліку й аналізу на підприємстві</i>	16
1.1. Психологічні аспекти в системі управління.....	16
1.2. Комунікаційний процес та його основні елементи.....	21
1.3. Теорії мотивації та їх роль в процесі управління.....	26
1.4. Потреби менеджерів у необхідній інформації.....	30
<i>Тема 2.</i>	
<i>Сутність, значення та основні завдання креативного обліку й аналізу</i>	33
2.1. Основні недоліки системи обліку в Україні.....	33
2.2. Перспективи розвитку вітчизняної системи обліку й аналізу.....	38
2.3. Сутність креативного обліку й аналізу і вимоги до них.....	41
2.4. Особливості прийняття управлінських рішень на підприємстві.....	46
2.5. Неформальні аспекти в управлінських ситуаціях.....	51
<i>Тема 3.</i>	
<i>Формування інформації про нові об'єкти для системи менеджменту</i>	55
3.1. Інформаційна підсистема маркетингової діяльності.....	55

3.2. Облік і аналіз витрат на природоохоронну діяльність підприємств сфери послуг.....	62	
3.3. Облік і аналіз витрат на науково-дослідні розробки та інноваційну діяльність.....	69	
3.4. Облік і аналіз логістичних витрат.....	73	
3.5. Облік і аналіз трансакційних витрат.....	78	
Тема 4.		
Складові елементи проведення креативного обліку й аналізу на підприємствах сфери послуг.....		81
4.1. Характеристика складових елементів креативного обліку й аналізу.....	81	
4.2. Особливості ситуаційного аналізу.....	85	
4.3. Сегментація ринку та облік витрат за сегментами.....	91	
4.4. Оцінка сили конкурентної позиції підприємств сфери послуг.....	97	
4.5. Сутність позиційного аналізу.....	99	
Тема 5.		
Особливості аналізу внутрішніх ситуацій підприємства.....		101
5.1. Сутність ситуаційного аналізу, його мета, значення, основні завдання.....	101	
5.2. Основні методи ситуаційного аналізу.....	104	
5.3. Аналіз проблемних та конфліктних ситуацій.....	109	
5.4. Особливості аналізу ситуацій минулого, теперішнього і майбутнього часів.....	115	
Тема 6.		
Значення та місце SWOT-аналізу в процесі формування маркетингових стратегій підприємств сфери послуг.....		119
6.1. Маркетингова стратегія підприємств на ринку послуг.....	119	
6.2. Інформаційне забезпечення SWOT-аналізу.....	123	
6.3. Оцінка сильних і слабких сторін у діяльності підприємств сфери послуг.....	125	
6.4. Цілі та методика розробки профілю позиціювання елементів SWOT.....	128	
Тема 7.		
Стратегічний облік і аналіз систем менеджменту.....		131
7.1. Сутність стратегічного обліку (контролінгу) та його принципи.....	131	
7.2. Зміст контролінгу в сучасних умовах господарювання.....	139	
7.3. Місце і роль контролінгу в управлінні підприємством.....	143	

7.4. Аналіз стратегічних завдань на підприємствах сфери послуг.....	146	
7.5. Стратегічні зони господарювання підприємства та їх характеристика.....	149	
7.6. Аналіз відхилень у системі стратегічного контролінгу.....	155	
Тема 8.		
Креативний облік і аналіз на туристичних підприємствах.....		158
8.1. Внутрішньофірмова система інформації у сфері туризму.....	158	
8.2. Стратегічне управління розвитком інфраструктури туристичної індустрії.....	163	
8.3. Аналіз внутрішнього середовища туристичних підприємств.....	169	
8.4. Життєвий цикл туристичного продукту і стратегії для кожного етапу.....	174	
8.5. Особливості обліку операцій в'їзного та виїзного туризму.....	179	
Тема 9.		
Креативний облік і аналіз на підприємствах готельного господарства.....		184
9.1. Інформаційні та організаційні ресурси підприємств готельного господарства.....	184	
9.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища і середовища безпосереднього оточення готелів.....	188	
9.3. Особливості аналізу внутрішнього середовища підприємств готельного бізнесу.....	195	
9.4. Розробка стратегії управління підприємствами готельного господарства та впровадження принципів загального управління якістю.....	199	
9.5. Облік витрат на якість продукції (послуг).....	202	
Тема 10.		
Особливості креативного обліку й аналізу на підприємствах інших галузей сфери послуг.....		205
10.1. Напрямки маркетингової діяльності підприємств сфери послуг.....	205	
10.2. Стратегічне спрямування збутової діяльності торговельних підприємств.....	212	
10.3. Аналіз безбитковості та його значення для прийняття управлінських рішень.....	216	

10.4. Аналіз та прогнозування результатів соціального розвитку підприємств сфери послуг.....	219
10.5. Облік соціальних витрат на підприємствах сфери послуг.....	223
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	227
СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ.....	246
ТЕМАТИКА КУРСОВИХ РОБІТ З ДИСЦИПЛІНИ.....	251
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО НАПИСАННЯ КУРСОВИХ РОБІТ.....	254
ТИПОВІ ПЛАНИ КУРСОВИХ РОБІТ.....	257
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....	263
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	266

Фаріон І. Д., Романків І. Я.

Креативний облік і аналіз на підприємствах сфери послуг:

Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» освітньо-кваліфікаційного рівня «Спеціаліст», 8.050106 «Облік і аудит» освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» усіх форм навчання.

За ред. докт. екон. наук, проф. Фаріона І. Д.

– Тернопіль: Економічна думка, 2007. – 274 с.

Навчальне видання

Фаріон Іван Дем'янович,
Романків Ірина Ярославівна

**КРЕАТИВНИЙ ОБЛІК І АНАЛІЗ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ**

Навчальний посібник

За ред. докт. екон. наук, проф. Фаріона І. Д.

Редактор *Б. Мельничук*
Комп'ютерна верстка *Ю. Хомацький*

Підписано до друку 14.12.2006 р. Формат 60x80/16.
Папір офсетний. Друк офсетний. Гарнітура Times.
Умовно-друк. арк. 15,87. Облік.-вид. арк. 18,68.