

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



# **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

*Матеріали Четвертої  
Всеукраїнської наукової конференції,  
м. Київ – Дубаї (ОАЕ), 28 лютого – 5 березня 2012 р.*

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2013

*Видання здійснене в рамках проекту “Наукові праці МАУП”*

К65

**Концептуальні засади формування менеджменту в Україні:**  
Матеріали Четвертої Всеукр. наук. конф., м. Київ – Дубаї (ОАЕ),  
28 лют. – 5 берез. 2012 р. / МАУП; уклад. О. В. Баєва, Н. І. Новальська,  
Л. В. Старих. – К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013. – 292 с.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань, в яких розглядалися питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методики викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров'я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

**ББК 65.9(4УКР)290-2я43**

© Міжрегіональна Академія управління  
персоналом (МАУП), 2013

© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013

## ЗМІСТ

### **Г. А. Дмитренко**

Нарощування соціального капіталу як імператив демократизації державного управління в Україні ..... 7

### **Н. М. Терещенко**

Техніка моніторингу і критерії оцінювання методів та результатів управлінської діяльності ..... 18

### **В. П. Сладкевич, Т. М. Товстуха**

Використання конкурентних переваг українськими підприємствами ..... 25

### **С. С. Бойко**

Функції адміністративно-державного управління ..... 28

### **Н. І. Новальська**

Організація та активізація самостійної роботи студентів ..... 34

### **Н. М. Суліма**

Стан ефективності виробництва зерна та напрями її підвищення ..... 40

### **І. Б. Чудаєва**

Основні моделі технопаркових структур ..... 44

### **Л. О. Лопатенко, Д. Б. Лопатенко**

Інфраструктура: теоретичний аспект та економічне значення ..... 47

### **Т. С. Мринська, О. О. Ломінська**

Концептуальні засади побудови ефективної структури управління податкової служби України ..... 53

### **В. Ф. Максимчук**

Бюджетні системи як інструмент якості управлінських функцій ..... 57

### **В. В. Шелест**

Конкурентна розвідка як складова забезпечення фінансової безпеки довірчих товариств ..... 61

### **Л. О. Лопатенко, Д. Б. Лопатенко**

Стан та перспективи розвитку маркетингу транспортних послуг ..... 65

### **М. І. Філіппов, С. Г. Гашимов**

Сучасний стан розвитку інноваційної сфери в Україні ..... 74

### **Л. А. Бови**

Концепції маркетингу в розвитку підприємств житлового господарства України в сучасних умовах господарювання ..... 80

### **С. М. Марченко**

Дослідження стану логістичного менеджменту на підприємствах різних форм власності ..... 84

### **Л. В. Романова**

Напрями формування маркетингового управління в Україні ..... 90

### **К. В. Пічик**

Семплінг як інструмент маркетингових комунікацій ..... 94

### **В. П. Сладкевич, О. Г. Александров**

Формування маркетингової стратегії підприємства ..... 98

### **Б. В. Семерей**

Особливості проведення кадрової політики на охоронних підприємствах в умовах конкуренції ..... 102

---

## **БЮДЖЕТНІ СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ**

---

Бюджетні облікові системи — широко використовуваний в управлінні інструмент, що дає можливість акумулювати інформацію, необхідну для реалізації різноманітних управлінських функцій. Виникнення і використання цих систем зумовлено назрілими потребами менеджменту, а подальший розвиток визначається багато в чому новими тенденціями в теорії і практиці менеджменту, насамперед сучасними системами якості. Іншими словами, бюджетні системи розвиваються під впливом нових ідей менеджменту і модифікуються у зв'язку з його виникаючими інформаційними потребами. Крім того, на характер використання можливостей бюджетних систем накладають відбиток специфіка робіт окремих підприємств і стиль управління ними, про що свідчить практика впровадження і використання цих систем. Тому при впровадженні бюджетних систем важливо розуміти їх роль у реалізації функцій управління, принципи організації бюджетного процесу, існуючий взаємозв'язок з іншими інструментами управління.

Враховуючи сказане, спочатку зупинимося на переліку функцій бюджетних систем, які визначають схему бюджетного процесу, і перелі-

ку управлінських функцій, що реалізуються при їх використанні.

Перша з функцій бюджетних систем, яку визначила їх назва — планування діяльності підприємства. Оскільки, за визначенням, бюджет — це деталізований план діяльності підприємства. Ця функція зводиться до формування основного бюджету підприємства (*master budget*), що відображає постачальницькі, виробничі, збутові, фінансові та інвестиційні процеси його діяльності у їх взаємозв'язку і взаємозумовленості, на базі прийнятих облікових концепцій. Хоча цю функцію системи можна реалізувати на різних рівнях агрегування інформації, у будь-якому випадку вона призначена для координації різних операцій (дій) із досягнення цілей підприємства.

Завдяки реалізації цієї функції пов'язуються різні аспекти діяльності підприємства, узгоджуються обсяги матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, потрібних для здійснення запланованої програми, координуються різні операції і здійснюється диспетчеризація. При цьому вертикальна і горизонтальна деталізація (інтеграція) бюджетів дає змогу отримати інформацію за напрямками діяльності, центрами відповідальності та іншими аналі-

тичними ознаками, координувати дії структурних підрозділів підприємства.

Реалізація функції планування бюджетної системи дає також можливість формувати відповідно до інформаційних потреб менеджерів будь-які кількісні показники досягнення цілей підприємства (цільові показники діяльності), оцінювати ступінь досягнення цілей запланованої програми, проводити попередній аналіз діяльності та майбутнього фінансового стану підприємства.

Формування множини цілей підприємства — основний момент реалізації цієї функції, оскільки цілі підприємства визначають кінцевий пункт бюджетування. Традиційно, мета підприємства співвідноситься з рівнем його прибутку і фінансовим становищем, оскільки саме це являє інтерес для більшості залучених у ділове співробітництво з підприємством юридичних і фізичних осіб. Тому завершальний етап реалізації функції — складання попередніх звітів (зокрема, балансу і звіту про прибуток і збитки) з тим, щоб переконатися в забезпеченні запланованої виробничої програми задовільної структури балансу і високого фінансового результату. Дані звітні форми вибрані для того, щоб дехто з зацікавлених сторін могли судити про досягнення цих цілей тільки за зовнішньою звітністю. Таким чином, отримавши в бюджетній системі ці цільові показники, керівництво має можливість подивитися на підсумки діяльності підприємства очима власників, інвесторів, постачальників, споживачів та інших зацікавлених осіб.

У центрі уваги менеджерів ще одна важлива ціль — ліквідність підприємства. Управління грошовими потоками, координування виплат і надходжень готівки також реалізуються при плануванні для забезпечення платоспроможності підприємства.

Зазначимо, що реальною є множина різноманітніших цілей. Наприклад, останнім часом акцент при формуванні дерева цілей зміщується у сферу управління якістю та стратегічного управління. З одного боку, це зумовлено розвитком функції управління якістю та її переходом у якісно інше уявлення в контексті Total Quality Management (управління на основі загальної якості), що сильно похитнула концептуальні положення традиційного менеджменту. З другого боку, позначаються віяння стратегічного управління, націленого на успішну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем шляхом забезпечення конкурентної переваги стратегії і на нарощування потенціалу підприємства на сьогодні і в подальшій перспективі.

Планування діяльності підприємства торкається управлінської функції щодо мотивації діяльності структурних підрозділів, які очолюють їх менеджерів і співробітників. Цьому сприяють: отримання планових показників, наданих з необхідним ступенем деталізації у розрізі виділених центрів відповідальності; узгодження при розробці бюджетів інтересів центрів відповідальності і підпорядкування їх цілям підприємства; чітке визначення відповідальності і вклад кожного в досягнення цільових показників, залежно від яких і буде

оцінюватися їх діяльність. Крім того, залучення співробітників у процес розробки бюджетів активізує мотиви, не пов'язані з матеріальною винагородою, які спонукають кожного співробітника прагнути виконати взяті на себе зобов'язання.

Водночас реалізується функція інформування (комунікації), оскільки при розподілі відповідальності за досягнення цільових показників до кожного з менеджерів за допомогою бюджетів доводяться відомості про роль керованого ним підрозділу в запланованій програмі.

Друга функція бюджетних систем — прорахунок різних варіантів бюджету — тісно пов'язана з прийняттям управлінських рішень і вибором кращої виробничої програми діяльності підприємства. Вона дає можливість чітко уявити взаємозв'язок прийнятих рішень і цільових показників, оцінити їх сукупний вплив і внесок кожного рішення в кінцевий результат, виявити рішення, що порушують гармонію виробничо-господарської діяльності.

Природний наслідок планування діяльності підприємства — бажання проаналізувати відповідність фактичних результатів діяльності запланованим.

Третя основна функція бюджетних систем — моніторинг виконання бюджетів і процесів виробничо-господарської діяльності — дає змогу виявляти відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих, оцінювати їх вплив на цільові показники (як правило, на фінансовий результат). Тому повні бюджетні системи — це інформаційні системи, які включають прогнозу, планову і

фактичну інформацію про різні аспекти діяльності підприємства, подану у порівнювальному вигляді. Механізм виявлення причин і величин відхилень залежить від способу акумулювання цієї інформації та формування інформаційних звітів.

Четверта функція бюджетних систем — аналіз виконання бюджету — часто поєднується з попередньою функцією системи. Виявлені відхилення важливо вивчити і співвіднести з центрами відповідальності. Аналіз виконання бюджету також може здійснюватися на різних рівнях залежно від термінів і вирішуваних на кожному рівні різних завдань, що визначає ступінь складності реалізації. Від рівня його проведення залежать повнота, глибина і спосіб здійснення таких функцій управління, як оцінка діяльності підприємства в цілому і вклад кожного центру відповідальності, виявлення чинників (причин), що спричинили відхилення, мотивація діяльності, оцінка внеску кожного співробітника у виконання програми, регулювання діяльності. Дві останні функції бюджетних систем дають підстави приймати обґрунтовані коригувальні (регулюючі) рішення. Залежно від ступеня агрегування інформації та періодичності виконання цих функцій рішення можуть бути оперативними, тактичними чи стратегічними. Відзначимо однак, що для здійснення оперативного управління в рамках бюджетних систем важлива відповідна організація обліку фактичних результатів діяльності. Зокрема, облік має бути орієнтований на виявлення безпосередньо в момент здійснен-

ня господарської операції величини відхилення, зумовленої тільки одним з можливих факторів (причин) сукупного відхилення, який визначається цією операцією. Для цього розробляється відповідна схема обліку нормативних витрат і відхилень фактичних витрат від нормативних витрат на рахунках управлінського обліку.

Зазначимо, що можливі різні способи реалізації кожної з перелічених функцій бюджетних систем. Вибір тієї чи іншої технології залежить від переліку управлінських функцій, які керівництво сподівається реалізувати з використанням бюджетних систем, оскільки сама поява функцій бюджетних систем викликана потребою практичного менеджменту.

Таким чином, прагнення звести до мінімуму ймовірність помилкових рішень, прийнятих експромтом з міркувань сьогочасної доцільності, і передбачити втілення і вплив цих рішень спонукає менеджерів використовувати для ефективного управління підприємством бюджетні системи. Ці системи дають можливість: планувати діяльність підприємства в цілому і по окремих підрозділах або бізнес-проектах, взаємопов'язуючи

всі процеси на підприємстві; координувати діяльність структурних підрозділів, забезпечуючи гармонійність їх функціонування; мотивувати персонал на досягнення цілей підприємства; оперативно управляти постачальницько-збутовими, виробничими, фінансовими, інвестиційними та іншими процесами; оцінювати ефективність роботи виділених центрів відповідальності і бізнес-проектів.

## Література

---

1. *Бюджетний кодекс України* // Уряд. кур'єр. — № 131. — 2001. — 25 лип.
2. *Господарський кодекс України*: Офіц. текст. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. — 256 с.
3. *Держбюджет-2005* // Все про бухгалтерський облік. — № 34 (1067). — 2005. — 12 квіт.
4. *Василик О. Д., Павлюк К. В.* Бюджетна система України: Підруч. — К.: Центр навч. л-ри, 2004. — 544 с.
5. *Кириленко О. П.* Місцеві бюджети України (історія, теорія, практика). — К.: КЮС, 2000. — 384 с.
6. *Пасічник О. В.* Бюджетна система України та зарубіжних країн: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і допов. — К.: Знання-Прес, 2003. — 523 с.