

19. Удосконалення механізмів надання публічних послуг населенню: метод. реком. / [Б. Г. Савченко, К. І. Мельникова, Ю. В. Боковікова та ін.]; за заг. ред. Б. Г. Савченка. – К. : НАДУ, 2009. – 28 с.

20. Уряд для громадян: Ініціативи щодо поліпшення якості послуг / [Д. Шанд, М. Арнберг, Дж. Тутон та ін.]; Пер. з англ. Р. Федушинська, М. Коваль. – Львів: Львівський філіал УАДУ, 2000. – 293 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tpdunadu.ucoz.ru/\\_ld/1/127\\_PoslugZ\\_Dosvid.pdf](http://tpdunadu.ucoz.ru/_ld/1/127_PoslugZ_Dosvid.pdf)

21. Шабатіна, І. Досвід країн Європейського союзу з надання публічних послуг населенню / І. Шабатіна // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць / редкол.: С. М. Серьогін [та ін.]. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 2 (24). – С. 92–99.

22. Шаститко, А. Организационные рамки предоставления публичных услуг / А. Шаститко // Вопросы экономики. – 2004. – №7. – С. 150–155.

УДК 657.22

Олійничук О.І.,  
к. е. н., доцент кафедри загальноекономічних дисциплін  
ПВНЗ “Тернопільський комерційний інститут”

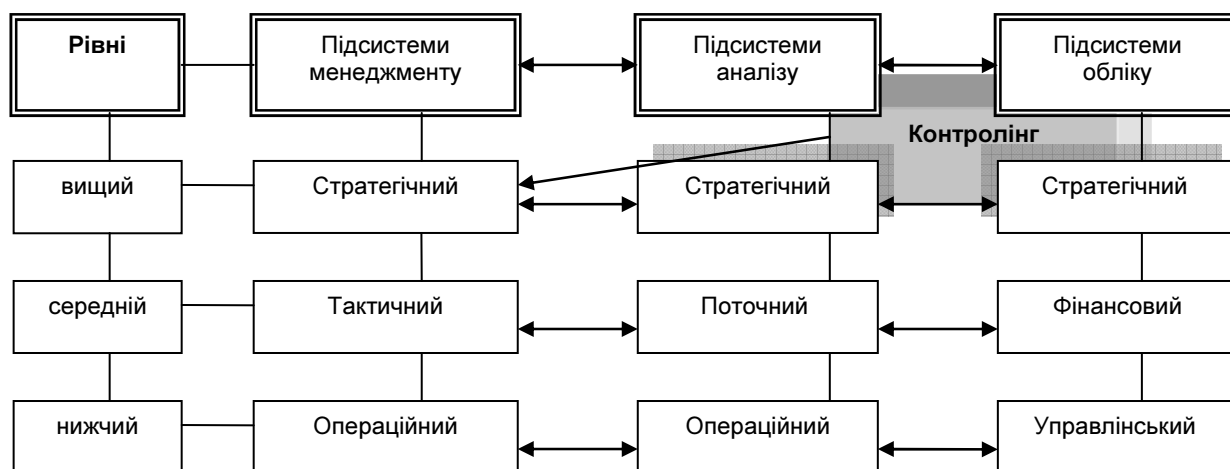
## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

**Постановка проблеми.** В ринкових умовах господарювання досягнення успіху підприємства залежить від якості управління ним. В енциклопедичній літературі управління розглядають як процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт для забезпечення його ефективного функціонування та розвитку, що в основному відбиває психологічний аспект менеджменту [6, с. 552]. Суттєвим доповненням до цього загального визначення процесу управління зробили М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, трактуючи поняття “управління” як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягнути цілей організації [11, с. 38]. Д. Ру та Д. Сульє роблять акцент на тому, що управління є водночас наукою і мистецтвом ефективно використовувати обмежені наявні ресурси [17, с. 27]. Наведені дефініції свідчать про постійне поглиблення знань і різноманітність інтерпретацій щодо змісту управління. Однак, як свідчать останні світові фінансово-економічні події, мінливість ринкового господарювання вимагає від менеджерів підприємства застосування якісно нових методів управління для забезпечення тривалого й стабільного успішного функціонування, що потребує перегляду теорії системи менеджменту підприємства й обґрунтування її окремих актуалізованих положень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних основ системи менеджменту підприємства присвячено праці багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі [11], Д. Ру та Д. Сульє [17], Р. М. Пушкаря і Н. П. Тарнавської [16], І. Н. Герчикової [1]. У результаті їх ґрунтовного опрацювання можна зробити висновок, що термін “менеджмент”, який, здебільшого, ототожнюють з терміном “управління” і вважають його іноземним відповідником, увійшов в теоретичний і практичний економічний лексикон в останні десятиліття. Так, Р. М. Пушкар і Н. П. Тарнавська прийшли до висновку, що існують певні відмінності в тлумаченні й застосуванні цих категорій, зокрема, використовуючи поняття “менеджмент”, мають на увазі фігуру менеджера – людину, суб'єкта управління, що діє у певній організації, а якщо ж мова йде про знеособлену систему управління (з невизначеною особистістю), то здебільшого застосовують термін “адміністрування”. Проте в загальному змісті – це терміни-аналоги [16, с. 13-14]. І. Н. Герчикова прийшла до аналогічного висновку, хоча й зазначає, що термін “менеджмент” застосовують лише до управління соціально-економічними процесами на рівні фірми, яка функціонує в ринкових умовах, а термін “управління” застосовують до різних видів і сфер людської діяльності, органів управління [1, с. 11]. Вищезазначені науковці зробили суттєвий внесок у розвиток й обґрунтування теорії менеджменту, проте актуальними залишаються її аспекти, що впливають на організацію та методiku обліку й аналізу господарської діяльності, оскільки вони задають напрям у зборі й обробці даних та отримання інформації для ефективного управління підприємством в умовах мінливої ринкової економіки.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є обґрунтування рівнів менеджменту підприємства, що визначають рівні аналізу й обліку та формування відповідних інформаційних підсистем у процесі діяльності економічного об'єкта.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** При нестабільних макро- й мікроекономічних фінансово-економічних показниках у процесі функціонування підприємства перед його менеджерами виникає потреба розв'язання поточних завдань і формування обґрунтованої стратегії розвитку. Це зумовлює виділення в його системі управління підсистем операційного, тактичного та стратегічного менеджменту, кожна з яких вимагає оригінальної та різноманітної інформації (рис. 1).



**Рис. 1. Рівні менеджменту, аналізу й обліку підприємства (розробка автора)**

Як демонструє рис. 1, діяльність будь-якого підприємства можна розглядати через призму тривірневої взаємодії, яка зумовлює виділення в системі його менеджменту трьох взаємопов'язаних підсистем (стратегічного, тактичного, операційного), що, в свою чергу, потребує формування обслуговуючих взаємопов'язаних між собою інформаційних підсистем – аналізу (стратегічного, поточного, операційного) й обліку (стратегічного, фінансового, управлінського). Підсистеми стратегічного обліку й аналізу проектують систему контролінгу, що є інформаційною підсистемою стратегічного менеджменту підприємства.

Стратегічне управління підприємством є об'єктом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених. Їхні наукові погляди на дану категорію узагальнені в табл. 1.

**Таблиця 1**

**Трактування поняття “стратегічний менеджмент”**

Джерело інформації	Визначення	Коментар
Р.Л. Дафт [3, с.241]	Набір рішень і дій по формуванню та втіленню стратегії для забезпечення компанії найкращого конкурентного становища у зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей.	Акцентується увага на реалізації стратегії підприємства.
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [22, с.565].	Діяльність, пов'язана з визначенням цілей і задач організації та з підтриманням взаємовідносин між організацією й оточенням, які дозволяють їй досягнути своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатись чутливою до зовнішніх вимог.	Наголошується на зв'язку підприємства із оточенням його діяльності.
Л. Фаей, Р. Ренделл [23, с.30].	Стратегічний менеджмент повинен вирішити три взаємопов'язані задачі: управління стратегією на ринку; управління організацією; реалізація стратегічного менеджменту.	Акцентується увага на задачах стратегічного менеджменту.
Д.С. Львов, А.Г. Гранберг, А.П. Єгоршин [9, с. 445].	Процес, який визначає послідовність дій підприємства, пов'язаних з постановкою мети, визначенням необхідних ресурсів і підтриманням взаємозв'язків із зовнішнім середовищем.	Дефініція відображає зв'язок між метою діяльності, необхідними ресурсами та зовнішнім середовищем.
О.М. Коваленко [8, с.6-7]	Необхідність стратегічного управління впливає з об'єктивно притаманних його функцій в умовах ринкової трансформації та зростанням ролі управлінського фактору в процесі функціонування та підвищення ефективності промислового виробництва.	Акцентується увага на необхідності стратегічного управління в умовах ринкових перетворень.
Т.А. Стовба [20, с.7].	Передбачає динамічну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем з метою пошуку та використання можливостей, які допоможуть вижити та розвинути у майбутньому.	Акцентується увага на взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Критичний аналіз дефініцій стратегічного управління, що містить табл. 1, дозволив нам зробити висновок, що дана категорія об'єднує сукупність дій менеджерів вищого рівня управління, пов'язаних із визначенням і досягненням концептуальної довгострокової мети підприємства.

Центральною ланкою стратегічного управління, тобто процесу прийняття і здійснення стратегічних рішень, є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу організації з можливостями та загрозами зовнішнього оточення, у якому воно діє [8, с. 7]. Здійснення стратегічного вибору підприємства та розробка відповідної системи стратегічних планів визначає вектор розвитку підприємства і є основним елементом процесу стратегічного управління, динаміку якого обумовлюють певні заходи організаційного забезпечення, що приводять до руху людські, матеріальні, фінансові, виробничі й інноваційні ресурси [5, с. 8].

Стратегія, за визначенням Г. Мінцберга, – це і плани на майбутнє, і моделі минулого [13, с. 39]. Для вибору стратегії необхідно враховувати поточні показники роботи підприємства, які є результатом тактичного й операційного управління і залежать від їх ефективності. Крім того, реалізація вибраної стратегії здійснюється за рахунок щоденного виконання кожним рівнем управління закріплених за ним функцій. З цього випливає, що здійснення стратегічного менеджменту неможливе без ефективного тактичного й операційного управління.

За рахунок тактичного менеджменту реалізується стратегія підприємства. Поняття “тактика”, яке, за твердженням російського науковця В. С. Соловйова, найбільшою мірою відповідає функції керівництва, доцільно замінити поняттям “поточне управління”, що становить підсистему функціональної управлінської діяльності [19, с. 70]. Таким чином, можна зробити висновок, що тактичний менеджмент підприємства – це сукупність дій, прийомів, методів, способів керівництва різних рівнів ієрархії управління, спрямованих на реалізацію стратегії та досягнення поставлених цілей.

Операційний менеджмент – це термін, що походить від англійського “Production and Operations Managements”, що в перекладі означає управління виробництвом [16, с. 353]. Беручи до уваги наукові погляди стосовно даної категорії, узагальнені в табл. 2, операційний менеджмент підприємства нами трактується як сукупність дій, прийомів, методів, способів, що застосовуються менеджерами (здебільшого нижчої ланки) для управління окремими процесами на підприємстві відповідно до його поточної та стратегічної мети.

Таблиця 2

Трактування поняття “операційний менеджмент”

Джерело інформації	Визначення	Коментар
С. Лі та М. Шнайдер'янс [25, с.3]	Наука про концепції, методи, процедури, технологію, які використовують менеджери в процесі створення та функціонування операційної системи.	Розглядається як окрема наука про операційну систему.
Р.Чейз і Н. Аквілано [24, с.5].	Управління всіма видами ресурсів, необхідних для виробництва продукції та надання організацією послуг.	В основі визначення покладено виробництво продукції та надання послуг.
Л. Гелловей [2, с.10].	Діяльність з управління процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і його постачання покупцю.	Дефініція відображає зв'язок між процесами постачання, виробництва та реалізації.
З.П. Румянцева та Н.А. Саломатін [18, с.241]	Система взаємопов'язаних елементів, що характеризує виробництво, його організацію, технічне обслуговування, а також управління виробничою стратегією, програмою, виробництвом в оперативному режимі, матеріальним забезпеченням виробництва, ціноутворенням, витратами у виробництві.	Акцентується увага на процесі виробництва.
С.В. Ільдеменов, А.С. Ільдеменов, С.В. Лобов [7, с.12]	Діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і вдосконаленням бізнес-систем, на основі яких виготовляється основна продукція та послуги компанії, і яка є невід'ємною частиною будь-якої управлінської діяльності.	Акцентується увага на виробництві продукції та наданні послуг.
Н.В. Микитенко [12, с.6].	Це менеджмент у процесі створення товарів і надання послуг, який здійснюється на рівні операцій, починаючи із забезпечення організації входами (потрібними ресурсами) та впродовж їх трансформації у виходи (готові товари й послуги).	Акцентується увага на процесі створення товарів і наданні послуг.

Операційний, тактичний і стратегічний менеджмент підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку та повинні бути взаємоузгодженими. Значна роль у цьому відводиться контролінгу, який, як демонструє рис. 1, є результатом інтеграції підсистем стратегічного обліку й аналізу. Ця

обліково-аналітична система, як доводять науковці [21, с. 102], забезпечує необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації; надає інформацію для управління трудовими та фінансовими ресурсами; забезпечує стійкість підприємства на рівнях стратегічного та тактичного управління; сприяє оптимізації залежності “виручка – витрати – прибуток”. За твердженням Р. Манна, Е. Майєра, контролінг – це система управління для забезпечення тривалого функціонування підприємством і його структурних підрозділів [10, с. 13]. О. О. Дегтярьова зауважує, що контролінг є системою управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства, тобто в економічному відношенні сукупність дій контролінгу – це система управління прибутком [4, с. 5].

М. С. Пушкар наголошує, що контролінг – це концепція ефективного управління економічним об’єктом з метою забезпечення його сталого та тривалого існування в постійно змінюваному середовищі [14, с. 12]. При цьому науковець виділяє групи підприємств України, найбільш готових до практичного застосування системи контролінгу:

– перша група – підприємства з чисельністю працівників понад тисячу осіб і складною структурою управлінського апарату та виробничого процесу;

– друга група – господарюючі суб’єкти, які являють собою об’єднання (концерни, асоціації, консорціуми, спілки тощо);

– щодо третьої групи підприємств (з чисельністю працюючих 200-1000 чоловік), то, на думку вченого, в найближчому часі в них немає перспектив для впровадження контролінгу, проте зауважує, що є окремі винятки, коли контролінг здійснюють малі підприємства [15, с. 31].

Проведений аналіз поглядів дослідників на сутність контролінгу та власне розуміння цієї категорії дозволив зробити висновок, що контролінг – це якісно нова концепція управління підприємством, яка ґрунтується на підсистемах стратегічного обліку й аналізу та дозволяє ефективно функціонувати підприємству в умовах мінливого ринкового середовища.

**Висновки з даного дослідження.** У постійно змінюваному середовищі успішною буде діяльність того підприємства, менеджери якого вміло застосовують прийоми та методи операційного, тактичного та стратегічного менеджменту. При цьому важливим є вибір обґрунтованої, економічно доцільної та реальної стратегічної мети діяльності підприємства, що зумовлює застосування тієї чи іншої сукупності методів різних рівнів менеджменту, а також впливає на формування обслуговуючих інформаційних підсистем обліку й аналізу. Використання контролінгу при управлінні підприємством є важливим елементом забезпечення його тривалого функціонування в умовах мінливої ринкової економіки.

### Література

1. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
2. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика / Л. Гэлловэй – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.
3. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : Издательство “Питер”, 2000. – 832 с. – (Серия “Теория и практика менеджмента”).
4. Дегтярьова О. О. Удосконалення методів виробничо-господарської діяльності підприємств на основі контролінгу (на прикладі нафтопереробних підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка підприємства і організація виробництва” / О. О. Дегтярьова. – О., 2002. – 19 с.
5. Загірняк Д. М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка підприємства і організація виробництва” / Д. М. Загірняк. – Луганськ, 2003. – 18 с.
6. Иванова В. Н. Теория управления: социально-технологический подход. Энцикл. словарь / Под ред. В. Н. Иванова, В. И. Патрушева ; Акад. наук социал. технологий и местного самоуправления. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Муниципальный мир, 2004. – 672 с. – (Энциклопедия управленческих званий. Муниципальная наука).
7. Ильдеменов С. В. Операционный менеджмент / С. В. Ильдеменов, А. С. Ильдеменов, С. В. Лобов : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 337 с. – (Учебники для программы MBA).
8. Коваленко О. М. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю в промисловому виробництві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.07.01 / О. М. Коваленко. – О., 2003. – 19 с.
9. Львов Д. С. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Д.С. Львов, А.Г. Гранберг, А. П. Егоршина; ООН РАН, НИМБ. – М. : ЗАО “Издательство “Экономика”, 2004. – 605 с.
10. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер ; пер. с нем. Ю. Г. Жукова ; Под ред. и с предисловием д-ра экон. наук В. Б. Ивашкевича. – 2-ге изд., перераб. и доп. – М. : “Финансы и статистика”, 1995. – 304 с.
11. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : “Дело”, 1993. – 702 с.

12. Микитенко Н. В. Вдосконалення операційного менеджменту на підприємствах роздрібно торгівлі / Н. В. Микитенко : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02. – К., 2002. – 20 с.
13. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Г. Минцберг ; пер. с англ. О. И. Медведь. – М. : Эксмо, 2009. – 464 с. : ил. – (Гуру менеджмента).
14. Пушкар М. С. Креативний облік (створення інформації для менеджерів) : моногр. / М.С. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2006. – 334 с.
15. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : моногр. / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
16. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – 2-ге вид., перероб і доп. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 490 с.
17. Ру Д. Управління / Д. Ру, Д. Сульє ; пер. з фр. – К. : Основи, 1995. – 442 с.
18. Румянцева З. П. Менеджмент организации : учеб. пособие / З. П. Румянцева, Н. А. Соломатин, Р. З. Акбердин, В. Н. Гунин, А. Я. Кибанов. Государственная академия управления им. Серго Орджоникидзе. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 429 с.
19. Соловьев В. С. Стратегический менеджмент : учебник / В. С. Соловьев. – Ростов-на-Дону : Феникс; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.
20. Стовба Т. А. Система стратегічного управління великим текстильним підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Т. А. Стовба. – О., 2002. – 18 с.
21. Сухарева Л. А. Контроллинг – основа управления бизнесом : моногр. / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К. : Эльга, Ника – Центр, 2002. – 208 с.
22. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
23. Фазй Л. Курс MBA по стратегическому менеджменту / Л. Фазй, Р. Рэнделл ; пер. с англ. – 3-е изд. перераб. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 588 с.
24. Chase Richard B., Aquilano Nicolas J. Production and Operation Management, 6-th Edition, 1992. – 637 p.
25. Lee Sang M., Schniederjans Mark J. Operations Management, 1994. – 565 p.

УДК 336.221.4(477)

**Красільник Т.В.,**  
**канд. економ. наук, доцент кафедри «Фінанси та кредит»**  
**Мельник Л.І.,**  
**магістр**  
**Вінницький інститут економіки THEU**

## ПОДАТКОВЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА МОЖЛИВІСТЬ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

**Постановка проблеми.** Останнім часом ринок консультаційних послуг розвивається дуже швидкими темпами. Це стало причиною виникнення окремого виду консультування, а саме податкового консалтингу. Таке консультування передбачає надання порад у сфері оподаткування. Виникнення даного виду консультацій пов'язане із мінливим та неоднозначним податковим законодавством нашої країни. Адже у такій ситуації малому та середньому бізнесу досить важко самостійно прорахувати податкову стратегію підприємства. Для України – це новий напрямок діяльності. Тому доцільно розглянути напрацювання інших країн у сфері податкового консультування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема створення консультаційного сервісу займає вагомe місце в системі наукових розробок з питань реформування економіки. В ринковій економіці передбачено створення системи консультаційних служб, серед яких вагомe місце займатиме податкове консультування. Для обґрунтування напрямів створення консультаційного бізнесу в Україні доцільно використати світовий досвід. Серед наукових спеціалістів дослідженням цього питання займалися Н.В. Бондарчук, В.В. Балакін, Н.М. Башкірова, Т.О. Демішева, П.С. Кіріна, Д.Г. Чернік та ін. Використовуючи зарубіжний досвід з надання консалтингових послуг у сфері оподаткування, в Україні відбуваються певні зрушення. Цьому питанню активно сприяє Спілка податкових консультантів України. Однак на практиці спостерігається недостатнє теоретичне опрацювання особливостей процесу розвитку інституту податкового консультування в Україні.