

# Зміст

## *Економіка підприємства та управління виробництвом*

<b>Пономаренко В. С., Гонтарева І. В.</b> Проблема оцінки системної ефективності функціонування та розвитку підприємства.....	5
<b>Орлов П. А.</b> Проблемы управления качеством продукции и повышения социальной ответственности предприятий .....	8
<b>Лепейко Т. І., Назаров Н. К.</b> Організаційна перебудова персоналу підприємства як складова процесу реструктуризації.....	13
<b>Сатушева К. В., Душка О. В.</b> Принципи стратегічного управління розвитком людських ресурсів виробничої організації.....	15
<b>Тишенко Д. О., Затейщикова О. О.</b> Оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства .....	17
<b>Абухамедех А., Бесараб Д. А.</b> Класифікація методів економічного моніторингу логістичної системи.....	20
<b>Новіков Ф. В., Шкурупій Ю. В.</b> Оцінка економічної ефективності технологічних процесів обробки деталей .....	22
<b>Голубева Т. В., Ракітіна Л. І.</b> Особливості активізації трудової поведінки підлеглих керівником-лідером.....	25
<b>Полякова Я. О.</b> Актуальні підходи управління міжнародною економічною діяльністю підприємства .....	27
<b>Лукин В. А., Маляревский Ю. Д.</b> Моделирование единого Плана счетов для коммерческих предприятий и бюджетных организаций Украины (на примере счетов 1 класса).....	30
<b>Школьник І. О., Діденко І. С.</b> Фінансовий стан підприємств у сучасних умовах .....	34
<b>Пилипенко А. А.</b> Архітектура обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань .....	36
<b>Чорна О. Є.</b> Світові тенденції та прогнози економічного зростання.....	40

## *Механізм регулювання економіки*

<b>Зима О. Г.</b> Екологічний туризм як провідний фактор розвитку туризму.....	43
<b>Полякова С. В.</b> Соціальний аудит як технологія управління соціальними процесами.....	46
<b>Грущинська Н. М.</b> Зовнішньоекономічні пріоритети України у кризових процесах сучасності.....	49

УДК 005.339

Полякова Я. О.

## АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто систему формалізації управлінських рішень міжнародної діяльності підприємства, що дозволяє визначити структурно-логічну послідовність та взаємозв'язок між результуючими показниками та внутрішніми процесами підприємства за умов урахування ефектів всіх підсистем управління та забезпечення міжнародного економічного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.*

*Аннотация. Рассмотрена система формализации управленческих решений международной деятельности предприятия, которая позволяет определить структурно-логическую последовательность и взаимосвязь между результирующими показателями и внутренними процессами предприятия с учетом эффектов всех подсистем управления, что способствует обеспечению международного экономического развития предприятия в долгосрочной перспективе.*

*Annotation. The system of formalization of administrative decisions of the enterprise international activity is considered. It allows to define structurally-logic sequence and interrelation between resultant indicators and internal processes of the enterprise taking into account effects of all subsystems of management that promotes maintenance of the international economic development of the enterprise in long-term prospect.*

*Ключові слова: система формалізації, управлінські рішення, система збалансованих показників, результуючі показники.*

Глобальні зміни умов формування та розвитку міжнародного бізнесу на основі підвищення взаємозалежності результуючих показників економічної діяльності суб'єктів міжнародного ринку та значного ступеня кооперації внутрішніх резервів з метою досягнення корпоративних стратегічних цілей потребують удосконалення існуючих підходів управління міжнародною економічною діяльністю підприємства на основі впровадження системного формалізованого підходу з питань аналізу результатів економічної діяльності та прийняття довгострокових управлінських рішень.

Новітні економічні праці західної економічної думки дедалі частіше надають критику існуючих методичних підходів, які переважно використовують традиційні фінансові показники як основу для прийняття управлінських рішень, джерелом яких є система бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Основою критичних зауважень є ретроспективний характер фінансових показників та ви-

ключно матеріальний характер чинників, що враховуються. Вищезазначені тенденції значно зменшують їхню цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень. Про це свідчать праці К. Мерчанта, Б. Чакраварті, Дж. Деардена, Р. Каплана та Д. Нортона [1 – 4]. На думку вчених, надмірне акцентування уваги підприємства на досягненні і підтриманні короткострокових фінансових результатів може призвести до надлишкового інвестування у вирішення короткострокових проблем і недостатнього інвестування у сферу нематеріальних активів, які сприяють створенню довгострокових цінностей та формуванню майбутніх конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.

В умовах сучасних міжнародних економічних відносин конкурентні переваги набагато важче здобути лише за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Здатність підприємства мобілізувати й використовувати свої нематеріальні активи стає більш значущим фактором економічного зростання підприємства. Міжнародна конкуренція інформаційного періоду потребує зміщення акцентів підприємства у довгострокову перспективу, основним набуттям якої є капітал підприємства, втілений у знаннях і кваліфікації співробітників, здатності утримувати й залучати нових клієнтів, корпоративній культурі.

Протириччя між стійким спрямуванням міжнародної економічної діяльності підприємства на створення й утримання довгострокових конкурентних переваг і негнучкою моделлю бухгалтерської звітності послужило причиною визнання необхідності удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу на основі системного формалізованого підходу.

Сучасна міжнародна економічна практика характеризується використанням декількох теорій відносно формалізації процесу прийняття управлінських рішень: збалансована система показників (Balanced Scorecard), загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management), управління результативністю (Performance Management) та управління компетенціями (Competence Management) [5]. Кожна із зазначених теорій має досить розгорнуту сутнісну характеристику та функціональну сферу застосування. Формування системи формалізації економічних показників передбачає комплексне поєднання результуючих ефектів кожної із зазначених теорій у певній послідовності та взаємозалежності. Комплексна взаємодія всіх вищезазначених структурних елементів формалізованої системи прийняття управлінських рішень підприємства на міжнародному ринку наведена на рис. 1.

У загальному вигляді формалізація управлінських рішень міжнародної економічної діяльності підприємства розпочинається за умов впровадження принципів загального менеджменту на основі якості, що передбачає активізацію процесів безперервного вдосконалювання, розвитку й навчання.

Дані принципи слід вважати базисом функціонування системи формалізації управлінських рішень підприємства на міжнародному ринку, що пов'язано із динамічністю процесів та відкритістю міжнародної діяльності підприємства до змін навколишнього середовища, які охоплюють стратегічний, поточний та оперативний рівні управління.



Total Quality Management = система безперервного (удосконалення + розвитку + навчання)

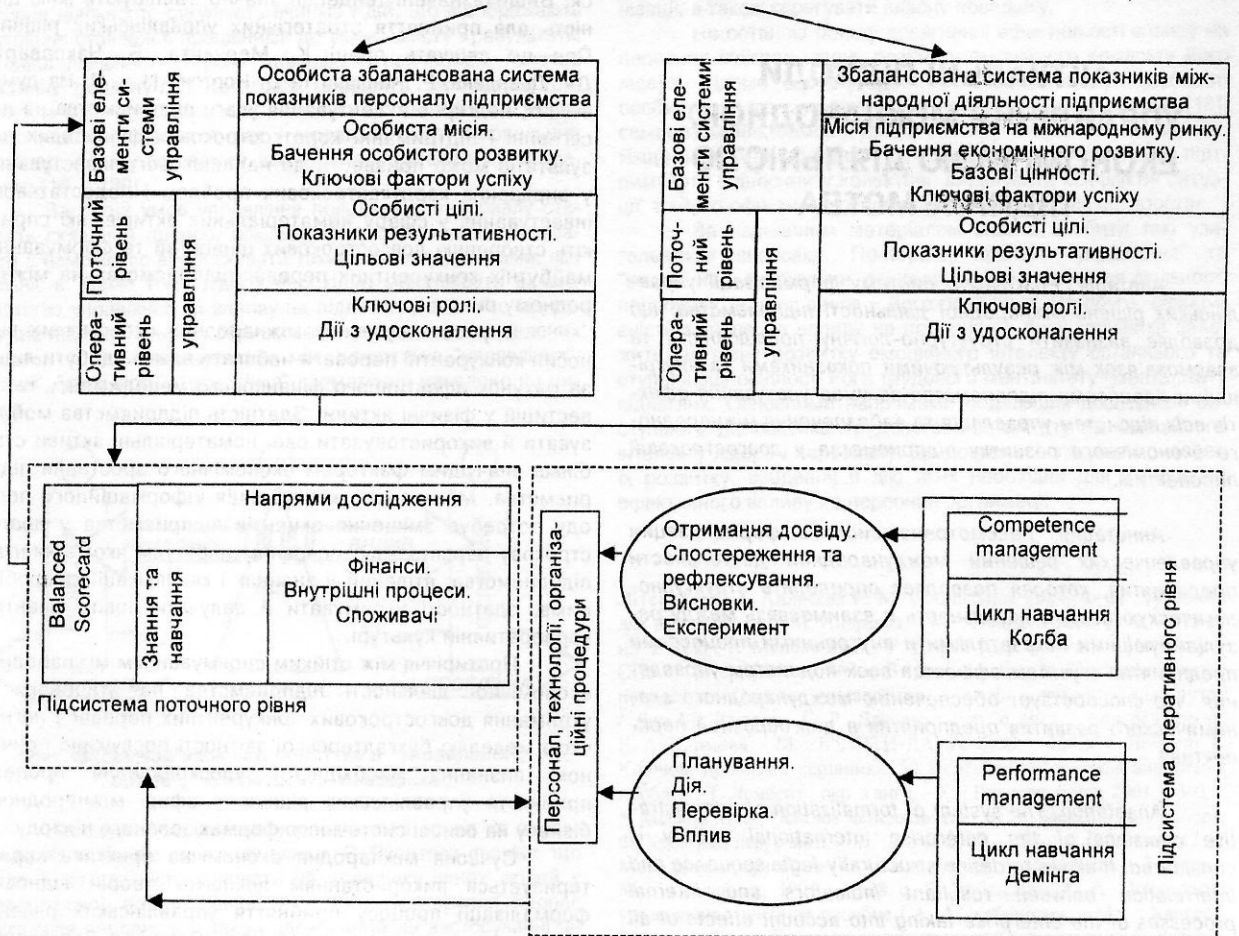


Рис. 1. Система формалізації управлінських рішень підприємства на міжнародному ринку

Подальше формування формалізованої системи управлінських рішень передбачає чіткий розподіл сфери застосування вищезазначених теорій на різних рівнях управління міжнародною діяльністю підприємства залежно від сфери їх функціонального застосування.

На рівні стратегічного управління основними елементами системи формалізації управлінських рішень підприємства слід вважати базові елементи особистої збалансованої системи показників (PBSC) та збалансованої системи показників підприємства (OBSC). Існування даних елементів формалізованої системи є основою для формування цільових орієнтирів підприємства у сфері міжнародного бізнесу та подальшої структури й принципів функціонування внутрішніх бізнес-процесів. При цьому особиста збалансована система показників акцентує увагу на матеріальному благополуччі персоналу підприємства і забезпеченні його суспільних досягнень з метою подальшої побудови ефективної корпоративної системи мотивації та визначення внутрішніх резервів зміни результатуючих показників міжнародної діяльності підприємства. У свою чергу, збалансована система показників підприємства формується на основі агрегації особистих базових елементів збалансованої системи показників персоналу та містить у собі місію, бачення, базові цінності й ключові фактори розвитку підприємства на міжнародному ринку [5].

Слід розглянути більш детально кожний із зазначених корпоративних елементів формалізованої системи стратегічного рівня. Одним із основних елементів формалізації процесу прийняття управлінських рішень у сфері міжнародних економічних відносин на рівні підприємства є місія. Під цим елементом системи стратегічного управління розуміється сукупність найзагальніших настанов і цільових установок, які характеризують призначення та

принципи діяльності підприємства на міжнародному ринку, що є обов'язковими до виконання всіма учасниками економічних взаємовідносин підприємства [6]. У визначеній системі формалізації управлінських рішень місія є базовим, однак кількісно невизначеним поняттям, на основі якого формується напрям розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства та визначається ієрархічна структура економічних показників нижчих рівнів. Наступним елементом стратегічного рівня, що знаходиться у безпосередній залежності від місії, є бачення економічного розвитку підприємства на міжнародному ринку.

Бачення – це визначений у часі погляд щодо бажаної, досяжної, отже, визначеної у формалізованому розумінні, конкурентної позиції підприємства у довгостроковій перспективі на міжнародному ринку. Даний елемент формалізованої системи управління міжнародною діяльністю підприємства дозволяє сформувати довгострокові зв'язки підприємства з іншими учасниками міжнародного бізнесу та визначити дієвий механізм співвідношення внутрішніх показників економічної діяльності підприємства із зовнішнім середовищем у кількісному вимірі.

На основі визначення двох вищезазначених елементів формалізованої системи прийняття управлінських рішень створюються базові цінності підприємства, які є сукупністю правил, принципів та моральних норм взаємодії між всіма учасниками міжнародної діяльності підприємства та обов'язковими для виконання персоналом підприємства [6]. Сутність формалізації даного елемента системи полягає у формуванні логіки та структури внутрішніх бізнес-процесів підприємства за умов оптимізації використання внутрішніх резервів та максимізації результатів міжнародної економічної діяльності. При цьому ефективність функціонування системи внутрішніх біз-

нес-процесів підприємства у сфері міжнародного бізнесу оцінюється за допомогою ключових факторів успіху. Під ними розуміють такі конкурентні переваги підприємства на міжнародному ринку, що найбільшою мірою забезпечують конкурентоспроможність підприємства, сприяють чіткому позиціонуванню підприємства на міжнародному ринку та є основними складовими його стратегії. Перехід формалізованої системи прийняття управлінських рішень із стратегічного на поточний рівень управління здійснюється за допомогою цілей. У даній системі цілі є конкретними кінцевими результатами, що формуються у процесі планування реалізації стратегії підприємства на міжнародному ринку, окремими власниками, групами керівників, акціонерами тощо [6]. У кількісному вираженні цілі є синтезом певної кількості показників, які, у свою чергу, надають кількісну характеристику визначеної властивості соціально-економічних об'єктів і процесів.

Сформована таким чином корпоративна система показників поточного рівня управління має низхідний характер та спускається на рівень підрозділів у вигляді системи абсолютних значень індикаторів міжнародної діяльності окремих відділів, команд й індивідуальних планів окремих працівників.

Реалізація та контроль ступеня досягнення вищезазначених особистих та корпоративних цільових орієнтирів оцінюється за допомогою збалансованої системи показників (ЗСП), що є базисом усіх процесів підсистеми поточного рівня формалізації управлінських рішень. Збалансована система показників зберігає як традиційні фінансові параметри, які відображають історичний аспект подій у міжнародній діяльності підприємства, так і охоплює інноваційні напрями оцінки: створення вартості за допомогою інвестування в клієнтів, постачальників, працівників, виробництво, технологію та інноваційні проекти [7].

Збалансована система показників доповнює систему фінансових параметрів минулого, що вже сталося, системою оцінок перспектив. Таким чином, цілі й показники поточного рівня управління міжнародною діяльністю підприємства формуються залежно від міжнародної стратегії і розглядають його діяльність за чотирима критеріями: фінансовим, взаємовідносинами з клієнтами, внутрішніми бізнес-процесами, а також навчання і розвитку персоналу (рис. 2).

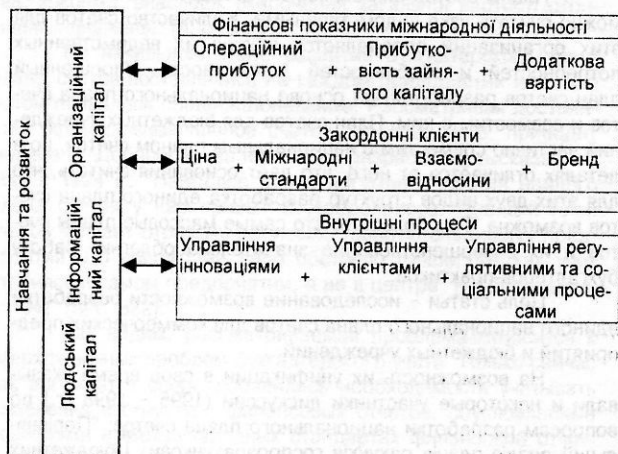


Рис. 2. Теоретична сутність формалізації збалансованої системи показників підприємства на міжнародному ринку [8]

Чотири складових збалансованої системи показників дозволяють досягти балансу між довгостроковими та короткостроковими цілями, між бажаними результатами і факторами їх досягнення. Багатопланова збалансована система показників відображає спільність цілей поточного рівня, оскільки всі параметри спрямовані на виконання єдиної міжнародної стратегії підприємства, визначеної на основі місії та бачення економічного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі [8].

При цьому фінансові показники оцінюють економічні наслідки вжитих дій і є індикаторами відповідності міжнародної стратегії підприємства можливостям ринку. Як правило, фінансові цілі

відносяться до прибутковості і вимірюються: операційним прибутком, прибутковістю зайнятого капіталу або даною вартістю. Альтернативними фінансовими цілями можуть бути швидке зростання обсягу продажів або генерування готівкового потоку.

Клієнтська складова розглядається в даному випадку як споживча база або сегмент міжнародного ринку, в якому позиціонується дане підприємство, а також як показники результатів економічної діяльності підприємства в цільовому сегменті міжнародного ринку. Як правило, ця складова включає в себе декілька базових показників оцінки міжнародної діяльності підприємства: задоволення потреб клієнтів, збереження споживчої бази, залучення нових клієнтів, обсяг і частка цільового сегмента міжнародного ринку. Проте клієнтська складова повинна також включати специфічні показники цінності пропозиції, одержувані споживачем цільового сегмента від даного підприємства. Тому важливо включити у формалізовану систему ті фактори, які є найважливішими для споживача в питанні збереження лояльності.

Наступним елементом ЗСП є внутрішні процеси. Показники даного напрямку зосереджені на оцінці внутрішніх процесів, від ефективної реалізації яких значною мірою залежить задоволення потреб клієнтів і досягнення фінансових цілей підприємства в цілому. Складова внутрішніх бізнес-процесів виявляє дві фундаментальні відмінності між традиційним підходом і ЗСП в оцінці діяльності підприємства. При традиційному підході контролюються й удосконалюються існуючі процеси, причому цей підхід може навіть включати якісні й тимчасові критерії. Збалансована система показників формує абсолютно нові процеси, за допомогою яких підприємство повинно досягти досконалості, вирішуючи фінансові завдання і виконуючи побажання споживачів. Друга відмінність полягає в тому, що ЗСП розглядає інноваційні процеси як невід'ємну частину внутрішніх бізнес-процесів. У той же час в умовах традиційного підходу оптимізація бізнес-процесів розглядається за умов наявних внутрішніх резервів.

Четверта складова збалансованої системи показників підприємства – навчання та розвиток – визначає інфраструктуру, яку належить створити, щоб забезпечити довготривале зростання й вдосконалення. Організаційне навчання та економічне зростання мають три головні джерела: персонал, технології та організаційні процедури. Слід зауважити, що перші три складові збалансованої системи показників дозволяють визначити розрив між існуючими можливостями персоналу, систем, процедур і тими, які потрібні для забезпечення довгострокового розвитку у сфері міжнародного бізнесу. Зменшення даного розриву забезпечується за допомогою інвестування в навчання персоналу, удосконалення інформаційних технологій і систем, створення взаємозв'язку між процедурами й щоденними операціями підприємства. Тому у формалізованій системі прийняття управлінських рішень визначена відокремлена позиція елементу "навчання та розвиток" у структурі ЗСП.

Формалізація вказаних перспектив збалансованої системи здійснюється за допомогою стратегічних цілей та індикаторів, які вимірюють цільові значення. У формалізованій системі прийняття управлінських рішень стратегічні цілі пов'язуються між собою причинно-наслідковим ланцюжком у формі так званих "стратегічних карт" (Strategy Maps). Терміном "стратегічна карта" Р. Каплан і Д. Нортон запропонували називати причинно-наслідкові зв'язки між окремими формалізованими елементами стратегії підприємства [8].

Причинно-наслідкові ланцюжки графічно відображають логіку міжнародної стратегії підприємства, що наявно презентує, як реалізація однієї стратегічної мети сприяє досягненню інших поточних цілей у збалансованій системі. Лише наявність взаємозв'язків між окремими стратегічними цілями дозволяє повністю формалізувати процес прийняття стратегічних рішень.

Подальше впровадження формалізованої системи прийняття управлінських рішень на рівні оперативного управління міжнародною діяльністю підприємства сконцентровано на визначенні проблем, пошуку першопричин, здійсненні дій й оцінці бізнес-процесів за етапами циклу Демінга та Колба. Включення даних елементів у систему формалізації управлінських рішень дозволяє забезпечити безперервне досягнення результатуючих показників поточного рівня мотивованим і розвиненим колективом. Оперативне управління підприємством зосереджено на



максимальному розвитку співробітників та визначенні способів оптимального нарощування їх потенціалу за етапами циклу Колба для досягнення прогнозованих цілей підприємства на міжнародному ринку у довгостроковій перспективі.

Таким чином, отримала подальший розвиток формалізація управлінських рішень міжнародної діяльності підприємства на основі системного підходу, що дозволяє визначити структурно-логічну послідовність і взаємозв'язок між результативними показниками та внутрішніми процесами підприємства за умов урахування ефектів усіх підсистем управління та забезпечення міжнародного економічного розвитку у довгостроковій перспективі. Отримані результати сприяють забезпеченню збалансованості наявних внутрішніх резервів підприємства із динамічними можливостями розвитку зовнішнього середовища та дозволяють забезпечити його стійке економічне зростання на міжнародному ринку.

**Література:** 1. Chakravarthy B. S. Measuring strategic performance / B. S. Chakravarthy // Strategic Management Journal. – 1986. – № 7 – P. 437–458. 2. Dearden J. Measuring profit center managers / J. Dearden // Harvard Business Review. – 1987. – September/October. – V. 65. – P. 84–88. 3. Juran J. M. Made in U.S.A.: A Renaissance in Quality / Joseph M. Juran // Harvard Business Review. – 1993. – July – August. – P. 45. 4. Merchant K. Control in Business Organizations / K. Merchant. – Boston (Ma., USA) : Harvard Graduate School of Business, 1985. – 362 p. 5. Рамперсад Х. Универсальная система показателей / Х. Рамперсад. – М. : Альпина бизнес букс, 2006. – 352 с. 6. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 2 / під ред. Мочерного С. В. – К. : Вид. дім "Академія", 2001. – 846 с. 7. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Стандарты и качество. – 2004. – № 2. – С. 50–53. 8. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston (Ma., USA) : Harvard Business School Press, 1996. – 468 p.

Рецензент  
докт. екон. наук,  
професор Клебанова Т. С.

Стаття надійшла до редакції  
14.02.2011 р.

УДК 657.1

Лукин В. А.  
Маляревский Ю. Д.

## МОДЕЛИРОВАНИЕ ЕДИНОГО ПЛАНА СЧЕТОВ ДЛЯ КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ И БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ УКРАИНЫ (НА ПРИМЕРЕ СЧЕТОВ 1 КЛАССА)

*Аннотация. Рассмотрена возможность формирования единого Плана счетов коммерческих предприятий и бюджетных организаций Украины. Построена модель счетов 1 класса, учитывающая особенности деятельности коммерческих предприятий и бюджетных учреждений.*

*Анотация. Розглянуто можливість формування єдиного Плану рахунків комерційних підприємств і бюджетних організацій України. Побудовано модель рахунків 1 класу, яка враховує особливості діяльності комерційних підприємств і бюджетних організацій.*

*Annotation. The possibility of forming single Chart of accounts for commercial enterprises and budgetary organizations in Ukraine is considered. The model of accounts of a 1 class is built in chart of accounts, taking into account the features of activity of budgetary organizations and commercial enterprises.*

*Ключевые слова: План счетов, особенности формирования, схема счетов 1 класса Плана счетов.*

Планы счетов бухгалтерского учета в Украине традиционно формируются на уровне государства, количество таких планов бывает различным. От Советского Союза нам досталось три межотраслевых плана счетов:

- 1) типовой план счетов (1985 г.) для хозрасчетных предприятий и организаций;
- 2) план счетов для бюджетных организаций;
- 3) план счетов для кредитных учреждений.

В настоящее время в Украине параллельно действуют пять планов счетов:

1. План счетов бухгалтерского учета активов, капитала, обязательств и хозяйственных операций предприятий и организаций (базовый или национальный План счетов), утвержден Приказом Министерства финансов Украины от 30.11.1999 г. № 291.

2. План счетов бухгалтерского учета активов, капитала, обязательств и хозяйственных операций предприятий и организаций субъектов малого предпринимательства (упрощенный План счетов), утвержден Приказом Министерства финансов Украины от 19.04.2001 г. № 186.

3. План счетов бухгалтерского учета для бюджетных учреждений, утвержден Приказом Главного управления Государственного казначейства Украины от 10.12.1999 г. № 114.

4. План счетов бухгалтерского учета исполнения государственного и местных бюджетов, утвержден Приказом Главного управления Государственного казначейства Украины от 24.12.1997 г. № 137.

5. План счетов бухгалтерского учета банков Украины, утвержден Постановлением Правления Национального банка Украины от 17.06.2004 г. № 280.

Планы счетов для банков и учреждений казначейства можно считать узко ведомственными. Количество счетов для этих организаций определяется исходя из ведомственных потребностей и особенностей деятельности. Упрощенный план счетов разработан на основе национального плана счетов и совместим с ним. План счетов для бюджетных учреждений частично совместим с национальным планом счетов, но в деталях отличается от него, что дает основание считать, что для этих двух видов структур разработка единого плана счетов возможна. Тем более что это самые массовые планы счетов и их совершенствование значительно облегчит работу бухгалтеров-практиков.

Цель статьи – исследование возможности разработки единого национального плана счетов для коммерческих предприятий и бюджетных учреждений.

На возможность их унификации в свое время указывали и некоторые участники дискуссии (1995 – 1998 гг.) по вопросам разработки национального плана счетов: "Порівняльний аналіз планів рахунків госпрозрахункових і бюджетних організацій свідчить про незначні розбіжності у складі та призначенні рахунків. Тому цілком реальною є можливість уніфікації цих планів" [1, с. 5], или: "У широкому розумінні уніфікація плану рахунків бюджетних установ означає не просту заміну шифрів рахунків. Бюджетний облік не втратить своєї самостійності і специфіки, а навпаки, збагатиться передовою теорією і практикою" [2, с. 4]. Однак, как видим, унифицировать их не удалось. По мнению авторов, основная причина этого в различии интересов ведомств.

После ввода в действие всех перечисленных выше планов счетов прошло уже около десяти лет. Накопился определенный опыт их использования, возникли новые подходы к дальнейшему развитию учета в Украине и, в том числе, к