

Отже, суспільних лідерів, що можуть і повинні стати носіями трансформаційних економічних перетворень нової доби, наразі немає, однак суспільне лідерство в Україні стане можливим тоді, коли буде усвідомлена найбільш вагома в сучасному суспільстві ознака лідерства – вміння месійствувати. У наш час лідером стає лише той, хто знаходиться дещо вище за інших на шляху до самоактуалізації як домінуючої потреби сучасного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Анісімов О., Колпаков В. Лідерство — фактор суспільного розвитку // Персонал. – 2005. – №9. – С.46-50.
2. Донцов А.И. О понятии «группа» в социальной психологии. – [Электронный ресурс]. – Доступ. – <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/25714/25784/>.
3. Зушник Ю., Кривошеєнко О., Яблонський В. Фігури. Політичне лідерство в сучасній Україні. – К., 1999. – 274 с.
4. Ибрагимов Р.Г. . Экономический анализ управленческих решений: согласованность финансовой модели оценки // Российский журнал менеджмента. – 2007. – №3. – С.53-84.
5. Ирхин Ю.В. Политические элиты вчера, сегодня, завтра // Социально-гуманитарные знания. – 2008. – №2. – С.82-104.
6. Кальченко Л.А. Лидерские качества – необходимые качества для менеджеров высшего звена. – [Электронный ресурс]. – Доступ. – http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp45/knp45_42-44.pdf.
7. Марченко А.М. До питання про громадських та суспільних лідерів в Україні // Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління: Збірник наукових праць ДонДУУ. – Вип. 116. – С.46-51.
8. Сизенко Д.В. Лидерство на рубеже тысячелетий. (Философия менеджмента) // Персонал. – 2001. – №2. – С.64-66.
9. Филонович С.Р. Лидерство как интегральная проблема наук о поведении // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т.5. – №4. – С.91-100.

А.Л.Романчук,

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

НАУКОВІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗА СФЕРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПРОМИСЛОВОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

У статті розглядається роль та місце децентралізованої системи управління на підприємствах промисловості будівельних матеріалів. Розкриваються основні принципи та елементи системи управління за сферами відповідальності.

In article are examined role and place decentralization of management on enterprises of industry of the building materials. Author considers underlying principles and components of decentralization of management.

В сучасних конкурентних умовах система управління господарюючого суб'єкта повинна своєчасно виявляти та усувати недоліки розвитку, знаходити внутрішні резерви для покращення стану підприємства, підвищувати економічний ефект та забезпечувати його фінансову стійкість. Ця мета може бути досягнута шляхом удосконалення організаційно-економічного

механізму на базі широкого використання принципів і форм внутрішньогосподарської децентралізації управління.

Децентралізація – це об’єктивний процес розподілу (делегування) відповідальності між менеджерами в частині управління, планування і контролю витрат та результатів діяльності [2, с.74]. В.С.Лень визначає децентралізацію як якісно новий тип управління, спрямований на максимізацію прибутків [4, с.144]. Децентралізація управління визначає місце кожного підрозділу в інформаційному просторі, делегуючи йому певні повноваження і відповідальність.

Децентралізація управління справляє прямий вплив на організацію обліку. Серед більшості науковців даний обліковий напрямок отримав вагомої підтримки. Так, ще згідно з принципом П.Рібеля, всі результати господарської діяльності (доходи і витрати) рекомендувалось обліковувати там, де вони виникають, перерозподіл їх вважався неможливим і недоцільним [7, с.118]. А на думку Л.В.Нападовської, „...майбутнє має належати децентралізованому обліку” [5, с.471].

Питанням децентралізації системи управління, в тому числі і обліку, приділяється значна увага у працях вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: С.Ф.Голова Т.П.Каропової, В.С.Леня, Л.В.Нападовської, С.О.Стукова, Р.Ентоні, Дж.Ріса, Вандер Віла, В.Ф.Палія, М.С.Пушкаря, Д.У.Уракова, А.В.Яругової та ін.

Однак, незважаючи на актуальність проблеми, відсутні єдині підходи до розуміння змісту сфери відповідальності. Узагальнюючи різні підходи, історію становлення та практичний розвиток децентралізованого обліку, сферою відповідальності слід визнавати організаційну одиницю системи управління, керівник якої наділений певними повноваженнями, делегованими йому вищим керівництвом, та відповідальний за досягнення визначених виробничо-фінансових показників діяльності.

Розглядаючи сутність сфер відповідальності, слід підкреслити основні моменти:

1) сфера відповідальності не повинна розглядатись лише як певний структурний підрозділ, допускаючи, що сферою відповідальності може бути кілька підрозділів одночасно, а інколи й одна особа;

2) доцільним є встановлення нормативних (бюджетних) завдань та цілей для кожної сфери відповідальності, проте існує можливість

здійснення управління сферами відповідальності без планування їх діяльності;

3) відповідальність сфер встановлюється не лише за фінансові показники та ресурси, але і за показники та ресурси сукупної господарської діяльності, що завжди мають місце в межах сфери відповідальності будь-якого типу.

Організаційна будова децентралізованого управління – це система сфер відповідальності або система управління за сферами відповідальності.

Наукові засади системи виявляють всі її елементи, входи і виходи інформації, ієрархічну структуру елементів, механізм перетворення даних в інформаційні ресурси [6, с.115-116].

Дослідження свідчать, що майже усі науковці визначають систему сфер відповідальності як актуальну в ринкових умовах, доцільну для прийняття оперативних управлінських рішень. Однак переважна більшість визначає лише загальні принципи функціонування системи, пропонує окремі засоби процесу управління [2; 4; 5].

Проте відсутній системний підхід, єдині організаційні підходи, категоріальні поняття постулати та закони, що характеризують управління за сферами відповідальності як структуровану величину.

За результатами проведених досліджень можна виділити окремі базові характеристики системи сфер відповідальності та розглянути підходи вчених за цими складовими (табл. 1).

Як видно з табл. 1, основні складові концепції управління за сферами відповідальності розглядаються більшістю науковців. Проте переважна більшість характеристик не досліджена достатньо глибоко, відсутній зв'язок з практичним впровадженням.

Виходячи із сутності сфери відповідальності, основна мета створення інформаційних ресурсів системи управління на основі сфер відповідальності полягає у розподілі відповідальності між керівниками нижчих управлінських рівнів, отриманні інформації у розрізі сфер відповідальності підприємства, що дозволить здійснювати аналіз та контроль досягнутих результатів за кожним структурним підрозділом та приймати відповідні управлінські рішення.

*Базові характеристики системи управління
за сферами відповідальності в інтерпретації наукових поглядів*

№ п/п	Базові характеристики системи управління за сферами відповідальності	А.В.Нападовська	Т.П. Карпова	Ф.Ф. Бутинець	С.Ф. Голов	В.Е. Керімов	Ч.Т. Хорнгрєн	В.С. Ленъ	І.А. Бланк	М.С. Пушкар	Д.У. Ураков	В.О.Ластовецький
1	Зміст системи обліку сфери відповідальності	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+
2	Поняття сфери відповідальності	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Типізація сфери відповідальності	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4	Зміна організаційної структури	-	-	+	-	+	+	+	+	+	-	-
5	Поняття фінансової структури	-	-	-	-	+	+	-	+	-	-	-
6	Принципи управління сферами	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+	+
7	Створення інформаційної бази	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
8	Постановка документообігу	-	-	-	-	+	-	+	-	+	+	+
9	Забезпечення мотивації та навчання персоналу	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+
10	Класифікація витрат	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
11	Класифікація доходів	-	-	-	+	+	+	-	+	+	+	-
12	Методи обліку витрат	+	-	-	+	-	+	-	-	+	+	+
13	Визначення фінансових результатів за сферами	+	-	-	+	-	+	+	+	+	+	-
14	Трансфертне ціноутворення	+	-	+	+	-	+	+	-	-	-	+
15	Бюджетування (планування)	+	-	-	-	+	+	+	+	-	-	+
16	Внутрішня звітність	+	-	-	+	+	+	+	-	+	+	+
17	Аналіз діяльності сфер відповідальності	-	-	-	+	-	+	+	+	-	+	-
18	Контроль за сферами відповідальності	+	-	-	+	-	+	+	+	+	+	+

Мета будь-якої системи реалізується через її функції; на основі формулювання мети системи управління сфер відповідальності ми виділили такі її функції:

- ✓ облікова функція – забезпечення оперативною, своєчасною і необхідною інформацією про діяльність сфер відповідальності керівників вищих рівнів управління;
- ✓ контрольна функція – поточний контроль за використанням ресурсів, витрат та результатів діяльності структурних підрозділів підприємства, досягнення цілей;
- ✓ аналітична функція – інформаційна база для оперативного і стратегічного аналізу діяльності підрозділів і підприємства в цілому, аналіз відхилень фактичних показників від запланованих (бюджетних).

Виходячи з поняття сфери відповідальності, як основного елементу системи, Х.А.Дюкарева виділяє базові принципи системи сфер відповідальності, а саме:

- ✓ конфіденційність - інформація є закритою для зовнішніх користувачів;
- ✓ інформативність - забезпечення внутрішніх користувачів необхідною управлінською інформацією;
- ✓ доречність - децентралізована інформація дозволяє отримувати лише систематизовану та необхідну інформацію;
- ✓ адресність - сфера відповідає лише за контрольовані ним показники;
- ✓ відповідальність за прийняті рішення – за результати рішень відповідає конкретна особа [1].

Сфера відповідальності, як суб'єкт системи, через запропоновані вище функції виступає у двох управлінських аспектах: з одного боку – як структурна одиниця, що накопичує облікову інформацію, за яку несе відповідальність та аналізує підзвітні показники; з іншого боку – як елемент організації, що забезпечує обліковими даними підприємство, за якими здійснюють аналіз діяльності сфери відповідальності та контроль за виконанням покладених на неї зобов'язань. Предметом облікової системи сфер відповідальності є факти господарської діяльності структурних підрозділів у частині підконтрольних їм показників.

Однією з основних переваг системи управління за сферами відповідальності є підвищення ступеня ефективності управління підприємством. Це обґрунтовується інтегральною

відповідальністю, що покладається на кожного керівника сфери.

В децентралізованій системі важливо чітко розподіляти оцінку роботи працівників, що дозволить стимулювати продуктивність роботи кожного з них. Проте такі умови створюють загрози розладів у команді аж до розпаду організації на окремі фірми. Тому, як і будь-яка інша, облікова система сфер відповідальності має недоліки.

Дослідивши систему управління за сферами відповідальності, узагальнимо її основні переваги та недоліки (табл. 2).

Таблиця 2

*Переваги та недоліки системи управління
за сферами відповідальності [2; 4; 5; 6]*

№	Переваги системи	Недоліки системи
1	Посилюється контрольна функція за діяльністю окремих підрозділів підприємства	Збільшення необхідності координувати і контролювати роботу підрозділів
2	Можливість виявляти відхилення основних показників діяльності від запланованих безпосередньо на місцях	Можливе зниження ефективності деяких видів діяльності (через неефективний менеджмент на місцях)
3	Зростає ступінь зацікавленості кожного окремого працівника сфери у результатах діяльності підрозділу	Можливі втрати ефекту масштабу у взаємозв'язках між підрозділами
4	Покращується інформаційна забезпеченість підприємства	Небезпека розпаду фірми на окремі підприємства
5	Можливість налагодити взаємозв'язок між структурними підрозділами, організувати ефективну багатоступеневу систему внутрішнього контролю	Неоднаковий обсяг робіт у різних підрозділах
6	Спрощується управління підприємством та організація всіх господарських процесів	Небезпека того, що короткострокові цілі підрозділів будуть домінувати над довгостроковими
7	Зростає орієнтованість на споживача	-
8	Зростає гнучкість підприємства при дії зовнішніх факторів	-

Узагальнюючи результати проведеного наукового дослідження, пропонуємо розглянути концептуальну модель системи управління на основі сфери відповідальності, що представлена на рис. 1.

Важливим завданням вітчизняної економічної науки в умовах ринкової економіки є практичне застосування методичних підходів управління на основі сфер відповідальності в діяльності сучасних підприємств.



Рис. 1. Концептуальна модель інформаційного забезпечення управління за сферами відповідальності

Вагоме місце серед галузей економіки України протягом тривалого періоду посідає промисловість будівельних матеріалів, що є обслуговуючою ланкою всього будівельного комплексу. Тому

розвиток та ефективне функціонування підприємств даної галузі є вирішальним для всієї економіки країни.

Як свідчать наукові дослідження, методику управління на основі сфер відповідальності у тій чи іншій формах впровадили вітчизняні підприємства різних розмірів та функціонально-галузових напрямів (табл. 3).

Таблиця 3

Результати анкетування на предмет практичного впровадження системи управління за сферами відповідальності на підприємствах промисловості будівельних матеріалів Західного регіону

ВAT „Будматеріали”	ВAT „Залізобетон”	ВAT „Козлівський цегельний завод”	ВAT „Івано-Франківськ-цемент”	ВAT „Миколаїв-цемент”	ВAT „Галенерго-будпром”	ВAT „Тернобуд-деталь”	ТОВ „Завод будівельних конструкцій”	ВAT „Чернівецький цегельний завод №3”
1	2	3	4	5	6	7	8	9
З якою метою реорганізовано систему управління?								
З метою уникнення банкрутства підприємства	З метою підвищення оперативності управління та покращення фінансової діяльності загалом	З метою покращення фінансових показників	З метою покращення фінансового стану та результатів діяльності	З метою раціональності управління	З метою посилення вертикальної ланки управління та сповільнення інертності працівників	Заради підвищення фінансових показників	З метою розширення ринків продажу та раціоналізації менеджменту	Для досягнення стратегічних цілей підприємства
Що стало базою розподілу відповідальності між структурними одиницями підприємства?								
Технологічна схема виробничого процесу	Організаційна та виробнича структура	Організаційна та виробнича структура	Виробнича структура підприємства	Організаційна структура підприємства	Організаційна структура підприємства	Технологічна схема виробництва	Організаційна структура підприємства	Організаційна структура підприємства

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Які основні переваги децентралізованого управління?								
Виявлено нерентабельні виробництва; спрощено систему управління; покращення інформаційного забезпечення	Посилення контрольної функції менеджменту; можливість формування показників за місцями їх виникнення	Зростання ступеня зацікавленості працівників у результатах діяльності; налагоджено взаємозв'язок між підрозділами	Зросла гнучкість підприємства проти дії зовнішніх факторів впливу; зросла інформаційна забезпеченість	Спрощено управління підприємством; зросла орієнтованість на споживача та гнучкість до дії зовнішніх факторів	Оптимізація інформаційної бази, спрощення управління; відхилення встановлюються на місцях їх виникнення	З'явилася можливість виявляти відхилення безпосередньо за сферами відповідальності.	Зросла орієнтованість на споживача; покращено інформаційну забезпеченість	Зросла орієнтованість на споживача; спрощено управління; зростання гнучкості підприємства
Які основні недоліки децентралізованого управління?								
Зниження ефективності деяких напрямків; різний обсяг діяльності у звітних підрозділах	Примітно, що досягнення короткострокових цілей сферами відповідальності домінує над довгостроковими	Не виявлено недоліків децентралізації управління	Не виявлено недоліків децентралізації управління	За деякими сферами виявлено втрати ефекту масштабу при децентралізації	Зросла необхідність координації та контролю за підрозділами	Збільшення необхідності координувати і контролювати роботу підрозділів	Можливе зниження ефективності на місцях через брак кваліфікованих менеджерів	Є небезпека того, що досягнення короткострокових цілей за сферами матиме перевагу над стратегічними завданнями
Як вплинула реорганізація на продуктивність праці працівників?								
Позитивно	Позитивно	Позитивно	Позитивно	Позитивно	Позитивно	Позитивно	Позитивно	Позитивно

Список використаних джерел:

1. Дюкарева Х.А. Концептуальні основи побудови облікової системи центрів відповідальності суб'єктів господарювання // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць. – Львів: НАТУ України. – 2008. – Вип.18.6. – С.159-168.
2. Керимов В.Э. Управленческий учет: Учебник. – 2-е изд., изм.и доп. – М.: Дашков и Ко, 2003. – 416 с.
3. Ластовецький В.О. Виробничо-комерційний облік і внутрішньогосподарська (управлінська) звітність за центрами витрат і відповідальності: науково-практичний посібник. – Ч.: Місто, 2003. – 156 с.
4. Лень В.С. Управлінський облік: Навч. посіб. – К.: Знання-прес, 2003. – 287 с.
5. Нападівська Л.В. Управлінський облік: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. – К.: Книга, 2004. – 544 с.
6. Рьжакина Т. Формирование интегрированной системы показателей, ориентированной на результат // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №9. – С.50-56.
7. Яругова А. Управленческий учет: опыт экономически развитых стран / А.Яругова.; пер. с польск. Я.В.Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 240с.

М.В.Тарасюк, к.е.н.,

Київський національний торговельно-економічний університет,
м. Київ

**ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ
ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ КОНТРОЛІНГУ
В УПРАВЛІННІ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ**

У статті досліджено функціональні можливості представлених на ринку інформаційних систем, проведено їх рейтингову оцінку та визначено найбільш прийнятні програмні продукти для автоматизації контролінгу та менеджменту суб'єктів мережевого торговельного бізнесу в цілому.

Functional possibilities of the informative systems presented at the market are explored in the article, their rating estimation is conducted and the most acceptable products of software's are certain for automation of controlling and management of subjects of network auction business on the whole.

Інформаційна технологія контролінгу в управлінні торговельними мережами – система апаратних і комунікаційних засобів, програмних продуктів, інтелектуального потенціалу контролерів, яка забезпечує автоматизоване збирання, отримання, передавання, зберігання, обробку інформації необхідної для виконання завдань контролінгу в управлінні суб'єктами мережевого торговельного підприємництва. Отже, інформаційні технології контролінгу є системою компонентів апаратного, технічного та інтелектуального забезпечення, які інтегровані між собою та взаємодіють з метою ефективної автоматизації контролінгової діяльності. Особливу роль серед компонентів інформаційної технології контролінгу займає інформаційна система як сукупність певних засобів, правил, методів принципів та алгоритмів збирання, обробки, зберігання та передавання