

Конкурс на здобуття Європейської нагороди з якості проводиться за наступними номінаціями: «Великі підприємства та бізнес-підрозділи» (від 250 співробітників); «Операційні підрозділи»; «Незалежні малі та середні підприємства»; «Малі та середні підприємства, що входять до складу великих»; «Організації громадського сектору».

Нагороди переможцям вручають на щорічному форумі EFQM відомі політики, бізнесмени, керівники держав. Слід відмітити, що після того, як підприємства починають системно та цілеспрямовано впроваджувати філософію всезагального управління якістю, зусилля, що направлені на постійне вдосконалення (запровадження моделі самооцінки EFQM), послідовно призводять до змін. ТОВ «Сандора», ВАТ «Фармак», ЗАТ «Оболонь» — яскраві приклади успішних вітчизняних компаній, які здійснили організаційні зміни на своїх підприємствах. Концепція «Шести сигм» і моделі постійного вдосконалення (самооцінки) — це перспективні напрями розвитку та вдосконалення діяльності вітчизняних підприємств.

## Література

1. *Круглов М. Г.* Менеджмент качества как он есть / М. Г. Круглов, Г. М. Шишков. — М.: Эксмо, 2006. — 544 с.
2. *Мазур И. И., Шапиро В. Д.* Управление качеством: Учебн. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. — 4-е изд., стер. — М.: Омега-Л, 2007. — 400 с.
3. *Рамперсард Хьюберт К.* Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 256 с.
4. ДСТУ ISO 9000. — К.: Держстандарт України, 2001.
5. ДСТУ ISO 9004. — К.: Держстандарт України, 2001.
6. *Гарафонова О.І.* Створення систем менеджменту якості згідно зі стандартами ISO 9001 як конкурентна перевага вітчизняних підприємств // Збірник наукових праць. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління // Відп. ред. д. е. н., проф. Й. М. Петрович. — Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2007. — 647 с. — С. 388—394.
7. The ISO Survey of ISO 9001:2000 and 14001 Certificates. — 2005 // [www.iso.org](http://www.iso.org).
8. [www.ukrndnc.org.ua](http://www.ukrndnc.org.ua).

Стаття надійшла до редакції 21.11.2007 р.

УДК 658.5; 658.012.2

**О. С. Апчел**, аспірантка,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## ТИПІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ СИСТЕМ В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ ДОМІНУЮЧИХ ЦІННОСТЕЙ

В статті розглянуто сутнісну наповненість поняття «операційна система» і запропоновано авторське тлумачення даної категорії. Акцентовано увагу на визначенні відповідності між видами операційних систем та цінностями, що можуть бути отримані учасниками економічних відносин. Запропоновано концепцію домінуючих цінностей, на основі якої розроблено матрицю типізації операційних систем.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** операційна система, цінність споживача, цінність виробника, домінуючі цінності, ланцюг створення цінності.

В сучасних умовах господарювання успіх компанії на ринку досягається в тому випадку, коли вона здатна гнучко реагувати на зміни запитів споживачів та швидко пристосовуватися до коливань зовнішнього середовища. В свою чергу, це може бути забезпечено за умов налагодженості та впорядкованості бізнес-процесів всере-

дині компанії та її зв'язків з постачальниками, дистриб'юторами та споживачами. На сьогодні стрижень конкурентних переваг для фірм обумовлюється їхніми ціннісними орієнтаціями. Саме завдяки налагодженню процесів зі створення цінності для споживача підприємства можуть забезпечити формування власних цінностей, що нададуть їм стійких конкурентних переваг на ринку, а також цим самим будуть забезпечені ціннісні вимоги всіх інших учасників системи економічних відносин.

Зважаючи на значну роль цінностей у досягненні бажаного рівня функціонування всіх суб'єктів економічних відносин, важливо з'ясувати особливості процесів їх формування та напрямки управління ними. Для цього необхідно насамперед визначити основне місце в економічній системі, де не просто відбувається створення цінностей, а з'являються можливості впливати на процеси їхнього перетворення для забезпечення ефективного протікання трансформацій вхідних потоків у межах даної системи у вихідні.

Окреслену вище проблему досліджувало досить велике коло вчених, серед яких можна назвати А.С. Курочкіна, М.В. Макаренко, М.Х. Мескона, А.В. Ільєнкову, Т.В. Омеляненко, Н.П. Тарнавську, Н. Микитенко, Р.Б. Чейза, Н.Дж. Еквілайна, Р.Ф. Якобса та ін. [5—8, 10—12, 14]. Але, незважаючи на значні доробки даних авторів, досі залишаються невизначеними аспекти щодо взаємозв'язку між видом операційної системи та цінністю, що нею може бути створена; механізмів, що дозволяють визначати та управляти параметрами ефективного функціонування операційної системи; критеріїв та концепцій, які мають бути покладені в основу операційних систем постіндустріальної епохи; ролі та можливостей управління інформаційною складовою даних систем тощо.

**Метою** даної статті є наукове обґрунтування особливостей операційних систем компаній у взаємозв'язку з цінностями, що ними створюються, для забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками економічних відносин.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- 1) з'ясовано змістовну наповненість поняття «операційна система»;
- 2) визначено особливості взаємозв'язку між операційними системами та цінностями, що ними створюються для учасників економічних відносин;
- 3) розроблено матричний підхід для вибору типу операційної системи компанії на основі концепції домінуючих цінностей виробника і споживача;
- 4) окреслено напрямки подальших досліджень в даному проблемному полі.

Виходячи з характерних ознак системи економічних відносин та ціннісних орієнтацій її учасників, пропонуємо розглядати взаємозв'язок між складовими цієї системи наступним чином (рис. 1).

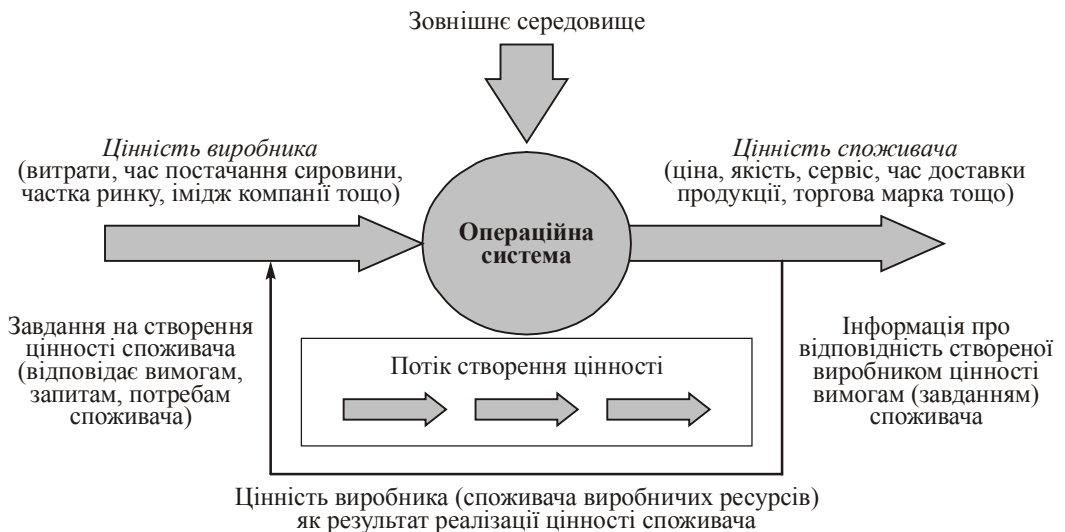


Рис. 1. Ланцюг формування цінності в межах системи економічних відносин

Особливої уваги в наведеній схемі заслуговуватиме функціонування операційної системи, де безпосередньо відбувається формування потоку створення цінності споживача і виробника. Крім того, якщо на вході й виході економічної системи формується початкова і результативна цінності відповідно, на які особливого впливу ще або вже здійснити не можна, то саме в межах операційної системи відбувається створення потоків цінності, що піддаються управлінським впливам. Тобто ланцюг створення цінності на рівні економічної системи матиме більш конкретне вираження на рівні операційної системи.

З рис. 1 стає зрозумілим, що на вході з'являється цінність для виробника, яку він отримує від постачальника ресурсів. Окрім цього, для фірми цінність складатимуть й інші компоненти (фінансовий, кадровий, виробничий, управлінський, організаційний тощо), які формуються на рівні внутрішніх бізнес-процесів. При цьому, цінність споживача формується на виході операційної системи як результат відповідного трансформаційного процесу, який є логічним взаємозв'язком дій з отримання кінцевого продукту чи послуги. Цей трансформаційний процес можна визначити як безпосередній потік формування цінностей споживача і виробника.

Найчастіше операційну систему розглядають як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, підсистеми забезпечення та підсистеми планування і контролю [3, 7, 12]. Відповідно до найпоширенішого уявлення про операційну систему автори й формулюють тлумачення даної категорії. Узагальнюючи підходи до визначення операційних систем, пропонуємо виділити наступні грані цього поняття:

- 1) операційна система як система виробничої діяльності;
- 2) операційна система як трансформаційна складова економічної системи;
- 3) операційна система як реалізація операційної функції.

Розподіл за авторами, що виявляють прихильність до того чи іншого підходу, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

## ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА»

Підхід	Тлумачення
Операційна система як система виробничої діяльності	Операційна система створюється та функціонує, враховуючи стратегію операційної діяльності, яка, в свою чергу, є однією з функціональних стратегій (субстратегій) розвитку організації. Стосовно промислового підприємства повна система виробничої діяльності називається операційною системою [12, с. 352]
	Повна система виробничої діяльності організації називається операційною системою [7, с. 596]
	Виробнича система — цілеспрямований процес, завдяки якому здійснюється перетворення окремих елементів системи у корисну продукцію. Повна система виробничої діяльності організації називається операційною системою [11, с. 19]
	Повна система виробничої діяльності підприємства (організації) називається операційною і являється центральною ланкою будь-якого підприємства (організації) з випуску продукції й надання послуг [5, с. 5]
Операційна система як трансформаційна складова економічної системи	Операційна система є відкритою самостійною системою, головне призначення якої полягає у створенні належних умов для задоволення потреб кінцевого споживача в потрібних йому матеріальних благах і послугах [9, с. 48]
	Виробнича система — вид економічної системи, що має входи, перетворення та виходи. Вона також має інформаційний потік від споживачів. Такий інформаційний потік відомий як зворотний зв'язок [3, с. 28]
	Виробнича система — особливий клас систем, що складаються з працівників, засобів і предметів праці й інших елементів, необхідних для функціонування системи, в процесі якого створюються продукція чи послуги [6, с. 58]
	Система — сукупність компонентів (апаратне і програмне забезпечення, процедури, дії персоналу й інші ресурси), об'єднані деякою формою регульованих взаємовідносин для формування організації як єдиного цілого. Це група пов'язаних процесів, які можуть функціонувати як разом, так і окремо [2, с. 14]

## Закінчення табл. 1

Підхід	Тлумачення
	Виробнича система (Production System) — це система, що використовує операційні ресурси компанії для перетворення виробничого фактору, що вводиться («вхід») в обрану нею продукцію чи послугу («вихід») [14, с. 20]
Операційна система як реалізація операційної функції	Операційний менеджмент — це всі види діяльності, пов'язані з умисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації чи покупців [1, с. 11]. Операційна функція — це основа основ будь-якої організації, вона взаємодіє з усіма іншими її функціями [1, с. 15]
	Операційну систему можна визначити як одну з підсистем організації, в рамках якої здійснюється реалізація операційної функції, що включає в себе дії, в результаті яких виробляються товари, надаються послуги, виконуються роботи для задоволення запитів зовнішніх щодо даної організації споживачів [10, с. 31]
	Функціонування операційної системи передбачає прийняття рішень з боку менеджерів щодо оперативного регулювання конкретних операцій, які забезпечують оптимальне проходження процесів діяльності підприємства [8, с. 22]

Враховуючи все зазначене вище, пропонуємо авторське тлумачення поняття *«операційна система»*: це система виробничо-організаційних та економічних відносин, яка на основі відповідних механізмів забезпечує створення цінностей економічних суб'єктів, сприяючи задоволенню потреб споживачів та формуванню стійких конкурентних переваг виробників.

Як видно із запропонованого визначення операційної системи, головну увагу ми пропонуємо звернути на взаємозв'язок операційних систем та цінностей, що ними створюються. Проведений нами аналіз показав, що, незважаючи на спроби деяких учених виявити цей взаємозв'язок, дане питання потребує подальших досліджень.

Так, професор Аледа Рот із Університету Північної Кароліни запропонувала «стратегічну карту», яка в загальних рисах описує її теорію стратегічної орієнтації виробництва. На рис. 2 наведено дану карту, що відображає виробничу стратегію в історичному розвитку і з урахуванням майбутніх змін. Професор Рот зазначає, що існувало декілька основних стратегічних епох (вони показані на карті вертикальними рядками). Ці епохи представляють собою стратегічні періоди часу, в які радикальним чином змінювалося бачення вищим управлінським персоналом того, які конкурентні можливості необхідні їхнім компаніям для успішної конкуренції [14, с. 49].

Дана схема дає змогу в загальному вигляді зрозуміти еволюційні зміни операційних систем у процесі становлення економічних відносин. При розгляді рис. 2 ми хотіли б акцентувати увагу на взаємозв'язку між історично обумовленими видами операційних систем та відповідними цінностями. Так, на етапі панування масового виробництва основна увага виробників була зосереджена на забезпеченні найбільш низьких витрат на випуск продукції. Тобто домінуючими визначалися цінності виробника. При переході до ненасиченого виробництва з 1990-х рр. на перший план виходять такі параметри, як швидкість постачань та якість, тобто з цього періоду більше значення починає надаватися цінностям споживача.

Розвиток інформаційних технологій обумовив необхідність переходу до динамічних операційних систем, де конкурентні переваги виявлялися в гнучкості з боку компанії. Це було пов'язано з розширенням набору цінностей споживачів, що хоч і ставило нові вимоги до виробників й автоматично ставало каталізатором конкурентної боротьби між ними, але також створювало умови для збільшення сфери впливу виробників. Адже тепер вони отримали можливість посилювати власні позиції на ринку через пропозицію додаткових, неочікуваних споживачем цінностей.



Рис. 2. Еволюція управлінських перспектив: бачення можливостей [15, с. 38.1—38.44]

Враховуючи важливість визначення параметрів цінностей учасників економічних відносин для забезпечення ефективного функціонування операційних систем, а також беручи до уваги сучасні тенденції розвитку ринку, пропонуємо власну типологію операційних систем. Її особливість проявляється в тому, що тут поєднуються цінності споживачів і цінності виробників. Крім того, завдяки введенню такого критерію як тип продукції, враховано особливості ціннісних орієнтацій інших учасників економічних відносин (рис. 3).

тип операційної системи					
тип продукції	1 Масова	2 Поліпшено- масова	3 Динамічна	4 Сервісно- масова	цінності виробника
стандартизована					<i>витрати</i>
індивідуалізована	5 Універсальна	6 Вимоглива	7 Замовна	8 Ексклюзивна	<i>витрати</i>
серійна	9 Серійна	10 Вертикально- диверсифікована	11 Горизонтально- диверсифікована	12 Партнерська	<i>частка ринку</i>
клієнто- орієнтована	13 Клієнтська	14 Технологічна	15 Мобільна	16 Обслуговуюча	<i>гнучкість</i>
цінності споживача	<i>ціна</i>	<i>якість</i>	<i>час доставки</i>	<i>сервіс</i>	

Рис. 3. Матриця визначення типу операційної системи за критеріями «цінності споживача/цінності виробника/тип продукції»

Треба відмітити, що в запропонованій нами матриці наведено лише найбільш важливі й поширені цінності споживача і виробника. Звичайно, їх перелік є значно ширшим, але всі інші можливі варіанти цінностей є лише доповненнями до базових і значного впливу на вибір й функціонування операційної системи не матимуть.

Отже, для визначення типу операційної системи на основі критерію «цінності виробника/цінності споживача/тип продукції» ми пропонуємо застосовувати **концепцію домінуючих цінностей**. Дана концепція виходить з того, що не можна однозначно виокремити лише одну чи дві цінності, на які слід орієнтуватися підприємству в процесі своєї діяльності, адже лише правильне їх поєднання з виділенням домінуючих дасть змогу впорядкувати та ефективно управляти потоками створення цінностей в межах адекватної операційної системи (табл. 2).

Таблиця 2

**ХАРАКТЕРИСТИКА ДОМІНУЮЧИХ ЦІННОСТЕЙ ЗАЛЕЖНО  
ВІД ТИПУ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ**

№	Тип операційної системи	Домінуючі цінності*	Характеристика
1	Масова	<b>ціна/витрати</b> час виробництва сервіс	акцентує увагу на зменшенні вартості випуску стандартизованої продукції
2	Поліпшено-масова	<b>якість/витрати</b> ціна гнучкість	враховує необхідність забезпечення якості за низьких витрат на випуск стандартної продукції
3	Динамічна	<b>час доставки/витрати</b> час виробництва якість гнучкість	крім низьких витрат передбачає необхідність забезпечення швидкої доставки товарів до споживача
4	Сервісно-масова	<b>сервіс/витрати</b> якість частка ринку ціна	враховує необхідність надання послуг з до- і післяпродажного обслуговування зі збереження низької вартості продукції
5	Універсальна	<b>ціна/час виробництва</b> якість гнучкість	дає можливість отримати найбільший успіх у споживачів, адже продукція позамовна з прийнятною ціною
6	Вимоглива	<b>якість/час виробництва</b> витрати частка ринку гнучкість	продукція індивідуалізована, широкого асортименту, крім того, має бути високої якості й враховувати побажання кожного клієнта
7	Замовна	<b>час доставки/час виробництва</b> витрати сервіс	орієнтується на швидкість виконання індивідуальних замовлень
8	Ексклюзивна	<b>сервіс/час виробництва</b> якість гнучкість	акцентує увагу на здійсненні індивідуального обслуговування клієнтів
9	Серійна	<b>ціна/частка ринку</b> якість витрати час виробництва	дозволяє випускати продукцію невеликими партіями з прийнятною для клієнта ціною, що дає можливість зайняти досить значну частку ринку
10	Вертикально-диверсифікована	<b>якість/частка ринку</b> витрати гнучкість сервіс	дозволяє забезпечити високу якість серійної продукції за рахунок вертикальної інтеграції, тобто через ефективно налагоджені зв'язки з постачальниками
11	Горизонтально-диверсифікована	<b>час доставки/частка ринку</b> час виробництва ціна витрати	швидкість постачання забезпечується за рахунок горизонтальної диверсифікації з розподільцями продукції
12	Партнерська	<b>сервіс/частка ринку</b> витрати якість час виробництва	дозволяє за рахунок налагодження зв'язків як з постачальниками, так і з розподільцями забезпечити високу якість обслуговування клієнтів за умов серійного виробництва
13	Клієнтська	<b>ціна/гнучкість</b> якість час виробництва витрати	зусилля зосереджує на забезпеченні гнучкості реагування на запити клієнтів, але при цьому ціна має зберігатися на прийнятному для них рівні
14	Технологічна	<b>якість/гнучкість</b> час виробництва ціна частка ринку витрати	висока якість продукції може бути забезпечена за рахунок техніко-технологічної гнучкості виробництва
15	Мобільна	<b>час доставки/гнучкість</b> сервіс час виробництва витрати	поєднує швидкість реакції на зміни запитів споживачів зі швидкістю виконання їхніх замовлень
16	Обслуговуюча	<b>сервіс/гнучкість</b> якість частка ринку ціна	гнучкість операційної системи виявляється на-самперед у до- і після продажному обслуговуванні споживачів

\* В першому рядку визначено домінуючі цінності споживача і виробника, а нижче подано ті цінності, які не є базовими, але мають вагоме значення для ефективного функціонування відповідного типу операційної системи.

Хочемо звернути увагу, що в матриці не акцентовано увагу на такому аспекті, як роль інформаційних потоків. Але інформаційна складова в сучасних економічних умовах обов'язково міститься в кожному з видів цінностей. Це насамперед обумовлює можливість змінювати сам ланцюг створення цінностей у напрямку скорочення кількості його учасників за рахунок компенсації виконання їх функцій відповідними інформаційними технологіями. Так, у сучасному інформаційному середовищі ланцюг «цінність постачальник — цінність виробника — цінність посередника — цінність споживача» замінюється ланцюгом «цінність виробника — цінність споживача».

Враховуючи зростаючий вплив розвитку інформаційних технологій, вчені пропонують при аналізі ланцюгів цінностей брати до уваги п'ять нових принципів, на яких має базуватися функціонування сучасних операційних систем компаній [13, с. 146—147]:

1. **Закон цифрових засобів.** Використання цифрових засобів (програмні продукти, комп'ютерні технології тощо) дозволяє значно скоротити витрати і час на ведення бізнесу.

2. **Нові ефекти масштабу.** Розвиток інформаційних технологій обумовив можливість використовувати переваги ефекту масштабу виробництва не тільки великими, а й малими фірмами.

3. **Нові ефекти меж.** За рахунок використання цифрових засобів можна значно розширити обсяги охоплення ринку, що полегшує проведення його аналізу та маркетингових досліджень.

4. **Скорочення витрат на укладення угод.** Витрати на укладення угод у віртуальному ланцюгу витрат значно менші, ніж у традиційному. Це дає можливість вести комп'ютерний облік витрат (так званий «інформаційний щоденник») і прискорює процес переходу на випуск зовсім інших чи модернізованих товарів при укладенні нових угод.

5. **Зміна балансу попиту і пропозиції.** Цінові стратегії мають бути дезагреговані на ринку одного сегменту, але не повинні розглядати ринки складеними із дезагрегованих сегментів. Ця нова реальність надає більше значення стратегії попиту, ніж стратегії пропозиції.

Підводячи підсумок, можна зазначити, що ефективно функціонування підприємства може бути забезпечено за умов чітко налагодженої роботи операційної системи, як однієї з головних складових ланцюга цінностей. Причому стійкі конкурентні переваги на ринку здобуватимуть в сучасних умовах економічних відносин лише ті компанії, операційні системи яких будуть зорієнтовані на створення цінностей як для споживача, так і для виробника.

У зв'язку з цим, розроблені нами пропозиції щодо визначення типу операційної системи матимуть не тільки теоретичне, а й практичне значення, адже дозволять компаніям чітко формулювати стратегію діяльності, виходячи з тих ціннісних акцентів, що ними будуть зроблені при виборі операційної системи. Хоча тут треба зауважити, що дані розробки можуть бути доповнені й не мають сприйматися як однозначно завершені. Насамперед важливо визначити кількісні та якісні параметри цінностей, моделі їх оцінки, а також відповідні механізми, що дозволяли б здійснювати управління потоками створення цінностей у межах відповідного типу операційної системи, що і є перспективними **напрямами подальших досліджень** як безпосередньо автора, так і інших вчених, які займаються даними питаннями.

## Література

1. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
2. Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. — СПб.: ООО «Бмикро», 2002. — 311 с.

3. Козловский В. А., Маркина Т. В., Макаров В. М. Производственный и операционный менеджмент: Учебник. — СПб.: Специальная Литература, 1998. — 366 с.
4. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учебник для ВУЗов. — М.: Русская Деловая Литература, 1998. — 768 с.
5. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 144 с.
6. Макаренко М. В., Махалина О. М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ПРИОР, 1998. — 384 с.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 704 с.
8. Микитенко Н. Операційний менеджмент у роздрібній торгівлі та передумови його здійснення // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. — 2001. — № 3.
9. Микитенко Н. Проектування операційної системи підприємства роздрібної торгівлі // Вісник КНТЕУ. — № 4. — 2005. — С. 48.
10. Омеляненко Т. В., Задорожна Н. В. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. — К.: КНЕУ, 2003. — 236 с.
11. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, А.В. Бандурин, Г.Я. Горобцов и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 583 с.
12. Тарнавська Н. П., Пушкарь Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — 456 с.
13. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.
14. Чейз Ричард, Эквилайн Николас, Дж. Якобс, Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент: 8-е изд. // Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. — 704 с.
15. Aleda V.Roth, «Neo-Operayions Strategy», Handbook of Technology Management, Ed. G. H. Gaynor (New York: McGraw-Hill, 1996).

Стаття надійшла до редакції 28.12.2007 р.

УДК 657.1: 658.114.5

**М. О. Тупота**, аспірантка,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

### ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ХОЛДИНГОВИХ КОМПАНІЯХ

В статті розглянуто типові проблеми впровадження та функціонування управлінського обліку в холдингових компаніях України, основні принципи формування управлінської звітності, що виступає інформаційним полем для прийняття рішень менеджментом компанії, а також основні завдання, реалізацію яких повинна забезпечити система управлінського обліку в холдингах.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** управлінський облік, холдингова компанія, система управлінського обліку, методологія, інформаційне забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень, управлінська звітність, планування, децентралізація управління, управляюча компанія.

Однією з ключових тенденцій сучасної української економіки є активне формування холдингових компаній. Досвід доводить, що ця нова форма об'єднання підприємств є життєздатною та перспективною. Управлінням холдингом відрізняється від управління окремим підприємством, а тому окремі аспекти управління холдинговими утвореннями заслуговують особливої уваги економістів.

Одним з-поміж основних слабо висвітлених питань управління холдингом є аспект управлінського обліку. Система управлінського обліку є інформаційним полем для управління холдингом, що надає інформацію про ефективність його діяль-