

## СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

© Мельник О.Г., 2002

**Розглянуто трактування різних авторів терміну "бюджетування", охарактеризовано значення бюджетування на підприємствах, визначено його функції та виявлено переваги застосування. Установлено проблеми, що супроводжують впровадження бюджетування в організації та запропоновано можливі заходи щодо їх подолання.**

**The positions of the different authors on interpretation of the term "budgeting" are considered, its meaning is characterized, the functions are determined and the advantages are revealed. The problems are established which accompany with introduction of budgeting in organization and the probable measures on their overcoming are offered.**

Під час управління організацією на етапі планування її діяльності виникає потреба у формуванні бюджетів як форм відображення збалансованого розпису надходжень і видатків з метою прогнозування ресурсних потоків та їх ефективності. При цьому розроблення бюджетів відбувається на різних рівнях, у різних сферах, формах та для різноманітних об'єктів. Ці процеси здійснюються на засадах реалізації бюджетування. Термін "бюджетування" у вітчизняній та іноземній літературі трактують досить неоднозначно, з різних поглядів. Огляд літературних джерел дав змогу зробити певне узагальнення щодо тлумачення поняття "бюджетування" (див. таблицю) [1, 2, 4 – 6, 8, 10 – 13].

Отже, як видно з таблиці, переважна частина авторів стверджує, що бюджетування є процесом формування (розроблення) бюджетів на підприємстві, а також окремою складовою планування, а саме, оперативного планування. Найповніше та найвлучніше визначення бюджетування, на нашу думку, пропонують Г. Партин та А. Загородній [10], втіливши у трактуванні бюджетування його сутність і основні завдання, яке воно покликане виконувати. Досить привабливе визначення бюджетування також дає І. Бланк (див. таблицю) [1], але слід зауважити, що усі ці автори акцентують увагу на розробці під час бюджетування лише бюджетів у грошовому вираженні, хоча бюджети можуть формуватись для однорідних елементів виробничо-господарської діяльності і у натуральних показниках без перерахунку у грошові еквіваленти. Щодо трактування бюджетування Н. Селезньовою та А. Іоновою (див. таблицю) [11], то тут недоліком є неврахування бюджету капіталовкладень до системи бюджетування, хоча він є її невід'ємною складовою і без нього неможливо об'єктивно сформулювати зведений бюджет організації. Оскільки організація на кожному етапі свого функціонування здійснює операційну, фінансову та інвестиційну діяльність, то виникає потреба розробляти відповідні бюджети, які надалі будуть базою чи наслідком формування зведеного бюджету.

### Огляд позицій авторів на тлумачення терміну “бюджетування”

Літературні джерела	Ст.	Трактування терміну “бюджетування”
1. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. – 4-те вид., випр. та доп. – К.: Т-во “Знання”, КОО; Л.: Вид-во Львів. банк. ін-ту НБУ, 2002. – 566с.	58	Процес розроблення бюджету
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2002. – 1440с.	69	Процес розроблення бюджету
3. Управленческий учет: Уч. пособие / Под. ред. А.Д. Шеремета. – М.: НД ФБК-ПРЕСС, 2000. – 512с.	85	Процес формування бюджетів
4. Бланк И.А. Управление использованием капитала. – К.: “Ника-Центр”, 2000. – 656с.	124	Розробка планових бюджетів на підприємстві, яка спрямована на визначення обсягів і структури витрат фінансових коштів, пов’язаних з діяльністю окремих структурних одиниць і підрозділів організації та забезпечення покриття цих витрат фінансовими ресурсами із різних джерел
5. Дафт Р. Менеджмент. – СПб: Издательство “Питер”, 2000. – 832с.	640	Найважливіша складова планування, яка передбачає формування і реалізацію бюджетів організації
6. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ: Уч. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 479с.	101	Формування бюджету компанії за усією сукупністю операційних і фінансових бюджетів (крім бюджету капіталовкладень) і оцінка прогнозованого фінансового стану фірми
7. Мейтленд И. Бюджетирование для нефинансовых менеджеров / Пер. с англ. под. Ред. С.Л. Каныгина. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 204с.	1	Процес формування бюджетів з наступним їх якнайточнішим виконанням
8. Семь нот менеджмента. – 5-е изд., доп. – М.: ЗАО “Журнал Эксперт”, 2001. – 656с.	53	Технологія планування, обліку і контролю грошей і фінансових результатів
	220	Метод управління, який прогнозує майбутнє через призму фінансових звітів та базується на фінансовому контролінгу минулого і майбутнього
	499	Система тотального планування і контролювання цілей, потенціалу, заходів та ресурсів, необхідних для їх досягнення
9. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Ковалко О.М. “Стратегія управління нафтогазовим комплексом України в умовах інституційно-інноваційних перетворень”, Київ, 2002р.	152	Складання ще до виконання запрогнозованих подій фінансових документів – бюджетів затрат – по окремих центрах відповідальності, визначених самим підприємством
10. Паргин Г.О., Загородній А.Г. Управлінський облік: Конспект лекцій для студентів напряму підготовки 0501 “Економіка і підприємництво”. – Львів: Видавничий відділ ІППТ, 2002. – 75с.	35	Розроблення бюджетів з метою розв’язання таких завдань: визначення обсягу та складу витрат і забезпечення покриття цих витрат фінансовими ресурсами з різних джерел

Не зовсім відповідає дійсності трактування бюджетування у книзі “Семь нот менеджмента” (див. таблицю) [12], у якій воно розглядається як технологія планування, обліку та контролювання грошей і фінансових результатів. Відповідно до “Великого тлумачного словника сучасної української мови” [2] технологія розглядається або як сукупність знань, відомостей про послідовність протікання певних процесів, або як сукупність способів виконання певних операцій, отже, бюджетування відповідно до вищенаведеного трактування слід було б тлумачити як сукупність знань, відомостей чи способів здійснення планування, обліку та контролювання грошей і фінансових результатів. До способів планування можна віднести, наприклад, індикативне, директивне, централізоване, децентралізоване, синхронне, послідовне планування тощо, але бюджетування є одним із етапів планування, а жодним чином не способом. Те ж саме стосується обліку і контролювання. Сам бюджет, тобто результат бюджетування, може розглядатись як критерій здійснення контролювання чи стандартна форма для обліку фактичних показників, але бюджетування є процесом і не може виступати методом управління, тому що метод – це конкретний спосіб чи прийом.

Отже, узагальнення літературних джерел [1 – 12] дозволяє запропонувати таке комплексне тлумачення **бюджетування**, як процесу формування в організації бюджетів для конкретних об'єктів та на певний проміжок часу з метою визначення у натуральній чи грошовій формах видатків та надходжень, оптимізації їх структури та кореспонденції з метою досягнення установлених цілей за наявності певних обмежень.

Як було вже сказано раніше, основною метою бюджетування є формування в організації бюджетів різних видів. На більшості вітчизняних підприємств панує думка, що розробка бюджетів є зайвою процедурою, яка вимагає значних затрат часу, ресурсів, зусиль, а користь від цього мінімальна. Це твердження є помилкове, але базується на практиці бюджетування значної кількості організацій, у яких процес розробки бюджетів перетворився на “бюджетування заради самого процесу”. Тобто приблизно 4 місяці у рік здійснюється прогнозування, розрахунок на засадах нормативів показників, які включаються у структуру бюджетів, формуються планові документи – бюджети, але зовсім не приділяється увага фактичному виконанню бюджетних показників, план-фактному аналізу, маніпулюванню бюджетними позиціями з метою досягнення найоптимальніших результатів, мотиваційним механізмам, що базуються на виконанні бюджетів. Звичайно впровадження та функціонування науково обґрунтованих та раціональних бюджетних систем на підприємствах, структурними елементами яких є бюджети, регламенти бюджетування, технічне та програмне забезпечення бюджетування, підрозділи організації, що зайняті у цій сфері, потребує значних коштів та ресурсних затрат, але і результати від функціонування таких систем переважно є досить привабливими для підприємства. За оцінкою Price Waterhouse, зробленою у 1995р., у середньому процес бюджетування у великій транснаціональній компанії коштує 63 тис. дол. на кожних 100 млн. прибутку (при цьому враховуються лише витрати фінансового відділу, який безпосередньо здійснює розробку бюджетів, без оцінки витрат усіх залучених у цей процес підрозділів). Тривалість бюджетного процесу в середньому становить 110 днів. Загалом 82 % опитаних висловили незадоволення наявними системами бюджетування через їх складність та трудомісткість [3, с. 105; 9]. Але в той же час без планування руху сировинних, товарних, грошових потоків організації зазнають значних втрат. За оцінками російських експертів, відсутність точної, об'єктивної і систематичної інформації про формування, використання та розподіл ресурсів

організації призводить до втрат, які можуть сягати 20 % доходу [12, с. 53]. На думку президента міжбанківського фінансового дому М. Редька (Росія) ефект від впровадження бюджетування відображається, у першу чергу, на самих менеджерах, вони починають мислити не абстрактними категоріями, а конкретними кількісними показниками та чітко уявляти собі рух ресурсних потоків: напрямки витрат та джерела їх покриття, а через три – чотири цикли бюджетних оцінок менеджери починають прогнозувати бюджетні показники з точністю до декількох процентів [12, с. 62]. У консалтингових фірмах “Інвестфлот” і “БІГ” вважають, що бюджетування – це першочергове системне завдання, яке необхідно вирішувати у разі виникнення фінансових проблем, а для тих підприємств, розвиток яких відбувається небажаним чином, формування бюджетів дасть змогу зрозуміти, чому склалась така ситуація, та визначити напрямки економії витрат [12, с. 55]. Результати опитування керівників промислових підприємств Росії, проведеного соціологічною службою “Кассандра”, засвідчили, що ті підприємства, на яких відбулось удосконалення фінансового управління на засадах впровадження та використання бюджетних систем (таких виявилось приблизно третя частина опитуваних), в 2,5 раза частіше висловлювали оптимістичні прогнози щодо діяльності своїх організацій та повністю володіли ситуацією на них [12, с. 53]. З жовтня 2001 року бюджетування було запроваджено на ВАТ “Укрнафта”. При цьому усі витрати підприємства здійснюються з урахуванням позицій бюджетування, а бюджет підприємства є наслідком чи основою для формування бюджетів структурних підрозділів. Стверджується, що започаткування практики формування бюджетів структурних підрозділів, реалізації, виробничих запасів, руху грошових коштів та інших в організації дозволяє формувати механізми вивільнення фінансових ресурсів підприємства для найбільш прибуткових проектів, позбуватись нерентабельних залишків, визначати потребу у залученні додаткових грошових коштів, виявляти можливості для інвестування з метою отримання додаткових доходів тощо [5, с.154].

При впровадженні на підприємствах бюджетування необхідно насамперед відповісти на такі запитання [8, 9, 11 – 13]:

- з якою метою на підприємстві планується впровадити бюджетування, які функції воно виконуватиме;
- які витрати ресурсів (матеріальних, інформаційних, трудових, фінансових тощо) супроводжуватимуть введення та функціонування бюджетних систем;
- які вигоди очікуються від впровадження бюджетування на підприємстві;
- яку ефективність (відносне співвідношення результатів та витрат) очікується отримати від впровадження бюджетування;
- хто буде реалізовувати та відповідати за введення бюджетних систем, які підрозділи повинні бути безпосередньо задіяні у цьому процесі та чи потрібно буде здійснювати структурні зміни в організації;
- яку форму бюджетів планується використовувати в компанії, якою буде процедура їх розробки та консолідації;
- наскільки зросте навантаження на працівників;
- протягом якого терміну планується впровадити бюджетні системи тощо.

Вивчення та узагальнення вітчизняної та іноземної літератури [1 – 13] дозволяє стверджувати, що основною метою введення бюджетних систем в організаціях є удосконалення управління ресурсними потоками (фінансовими, матеріальними, трудовими тощо) з ціллю пошуку найоптимальнішого варіанта діяльності підприємства чи його

окремих структурних підрозділів, реалізації конкретного проекту чи видів діяльності. Вивчення теоретичних та практичних матеріалів [1, 3 – 5, 7 – 13] і власні дослідження автора за проблемою вказують на те, що бюджетування на підприємствах покликане виконувати такі функції (за “Великим тлумачним словником сучасної української мови” функції відповідно до одного із тлумачень розглядаються як призначення, роль певних процесів, об’єктів чи суб’єктів [2]):

1. Забезпечення якісного планування з позиції визначення видатків і надходжень за конкретним об’єктом, процесом, проектом. Формування бюджету вимагає дослідження та визначення статей видатків організації, їх класифікації, розробку структури видатків (узагальненої та деталізованої). При цьому видаткова частина бюджету повинна відображати ідеї виробничо-господарського, інноваційного, соціального, зовнішньоекономічного та іншого розвитку. Важливо також проаналізувати та оцінити існуючі та потенційні джерела надходжень з метою покриття видатків. Бюджетування допомагає визначити та оцінити життєздатність, ефективність чи конкурентоспроможність окремих видів діяльності, робіт, послуг, продукції, проектів, також передбачити можливі прибутки, збитки, надходження, витрати, рівень платоспроможності та ліквідності, виявити резерви та можливості зниження витрат.

2. Формування і упорядкування фінансової структури управління організацією. Оскільки бюджетування передбачає визначення центрів відповідальності (витрат, доходів, інвестицій, обороту, вартості), то це вплине на конкретизацію функцій підрозділів організації, обґрунтування їхніх витрат та потреб у фінансуванні. Звичайно цей процес формування та упорядкування фінансової структури управління організацією базуватиметься на аналізі діючої організаційної структури управління, що часто зумовлює необхідність її перегляду, удосконалення, установа чітких функцій, повноважень та відповідальності в межах підрозділів та служб організації й конкретних посадових осіб. Практика свідчить, що впровадження бюджетних систем в організаціях зазвичай доводиться починати не з аналізу фінансових результатів діяльності організації, структури видатків та надходжень, здійснення конкретних планових розрахунків, а з наведення елементарного організаційного порядку [12, с. 73]. Формування фінансової структури управління у процесі бюджетування сприятиме зростанню рівня ефективності менеджменту в організації за рахунок встановлення чітких повноважень менеджерів за виконання конкретних бюджетів чи окремих бюджетних показників, визначення їх персональної відповідальності та налагодження механізмів співпраці між підрозділами організації.

3. Формування спонукальних механізмів. Остаточним результатом бюджетування повинні бути конкретні планові бюджети. Ретельне виконання цих бюджетів, зменшення їх видаткової частини чи реальне збільшення надходницької частини повинно бути базою для формування системи матеріального та морального заохочення в організації. Тобто при здійсненні бюджетування повинні закладатись мотиваційні механізми, що спонукатимуть до виконання розроблених бюджетів, мінімізації витрат та максимізації прибутків та базуватимуться на особистому зацікавленні працівників центрів відповідальності та їхніх керівників. Наприклад, досить дієвим мотиваційним механізмом може бути розроблена система преміювання за мінімізацію витрат у вигляді формування відсоткових ставок від суми економії. Слід зазначити, що невиконання планових бюджетів, здійснення перевитрат чи недоотримання фінансування без достатніх підстав та об’єктивно обґрунтованих причин також формує підстави для застосування відносно конкретних посадових осіб дисциплінарних способів впливу (доган, штрафів, звільнень, переміщень за службовою ієрархією, матеріальних стягнень тощо)

4. Формування критеріїв та стандартів для реалізації функції контролювання. Планові бюджети стають основою для визначення звітних показників, оцінки їх відповідності плановим показникам, аналізу існуючих відхилень з позиції їх вагомості та причин виникнення. Тобто у бюджеті формуються показники видаткової та надходницької частин, які надалі є критеріями для контролювання результативності діяльності організації чи її окремих підрозділів. Слід зазначити, що формування бюджетів сприятиме підвищенню рівня ефективності системи менеджменту організації за рахунок спостереження відхилень фактичних бюджетних показників від планових, оперативної реакції на виявлені недопустимі відхилення та прийняття відповідних управлінських регулюючих рішень. Також контролювання на засадах застосування бюджетів дає змогу простежити наскільки цільовим є використання ресурсів організації та виявити випадки крадіжок, перевитрат та зловживань у цій сфері.

5. Реалізація координаційної функції. Формування зведеного бюджету в організації здійснюється на засадах побудови бюджетів для визначених центрів відповідальності на кожному рівні управління (технічному, управлінському, інституційному), або за етапами виробничо-господарського циклу в організації (постачання, фази виробництва, збут) чи за змішаною моделлю. При цьому бюджетування може здійснюватись синхронно (усі функціональні бюджети чи бюджети підрозділів розробляються одночасно) та послідовно (розроблення бюджетів має певну логічну послідовність залежно від об'єкта бюджетування) та опосередковується великою кількістю ітерацій (узгоджень та погоджень). Розроблена схема консолідації бюджетів базується на взаємодії та взаємозв'язках підрозділів організації та вимагає від працівників, задіяних у бюджетуванні, володіти та знати як співвідносяться часткові бюджети, які показники є взаємозалежними та які дані використовуються для формування загального бюджету. Бюджетування покликане виконувати об'єднувальну роль, коли усі працівники організації працюють як єдина команда з метою досягнення запланованої результативності без перевищення видаткового ліміту.

6. Пошук найоптимальнішого шляху розвитку та функціонування організації на засадах здійснення багатоваріантного аналізу. У бюджетуванні проробляються безліч варіантів шляхів та напрямів діяльності організації протягом певного заданого періоду з метою пошуку найоптимальнішого. При цьому, як правило, задіяні у процесі бюджетування працівники прогнозують наслідки таких заходів, як зміна бази оподаткування відносно найвагоміших у структурі видатків податків, переоцінка майна, здійснення капітальних вкладень, переорієнтація виробництва, вихід на нові ринки збуту, отримання кредиту, залучення інвестицій, згорання виробництва, вихід на зовнішньоекономічні ринки тощо. Бюджетування дозволяє розрахувати та передбачити видатки та надходження, пов'язані із потенційними змінами у діяльності організації, визначити доцільність та виправданість здійснення таких організаційних змін та розглянути з погляду результативності й ефективності реалізацію кожного з проєктів. Тобто бюджетування дозволяє вчасно та з найменшими витратами виявляти можливі вузькі місця в перспективах діяльності організації на засадах багатоваріантного аналізу, швидко підраховувати та оцінювати економічні наслідки відхилень від планових бюджетних показників і приймати ефективні управлінські рішення.

7. Формування комплексного погляду на ресурсні потоки, які опосередковують здійснення конкретних видів діяльності, реалізацію проєктів чи діяльність конкретних об'єктів. Бюджетування дозволяє менеджерам усіх центрів відповідальності об'єктивно

проаналізувати діяльність своїх підрозділів з точки зору забезпечення надходницької та формування видаткової частини загального бюджету організації. Тобто будь-які операції, фази виробничо-господарського циклу менеджерами повинні оцінюватись не лише якісно, але й кількісно, з урахуванням процедур узгоджень та погоджень, що формуватиме у менеджерів інституційного рівня комплексне бачення усіх ресурсних потоків, які супроводжують діяльність організації, та створить можливості для оцінки їх цільового спрямування та використання.

8. Удосконалення системи оперативного планування в організації. Оскільки бюджетування є одним із етапів оперативного планування, то впровадження чи удосконалення бюджетних систем сприятиме формуванню дієвих механізмів прогнозування найбільш оптимальних шляхів розвитку діяльності організації та підвищенню ефективності функціонування систем менеджменту.

Вивчення літератури [1, 3 – 5, 7 – 13] і проведені дослідження за проблемою дозволяють стверджувати, що бюджетування створює для підприємства низку переваг, а саме:

- осмислення діяльності підприємства в цілому, окремих структурних підрозділів чи етапів виробничо-господарського циклу з позиції видатків та надходжень, що їх супроводжують, результативності та ефективності;
- забезпечення цільового використання ресурсів організації;
- створення спонукальних механізмів для досягнення цілей організації, відображених у бюджетах;
- виконання організаційної, координаційної та скеровуючої ролей;
- створення можливості для передбачення майбутніх проблем у діяльності організації чи її структурних підрозділів у зв'язку зі змінами у внутрішньому чи зовнішньому середовищах функціонування;
- виявлення найбільш оптимального шляху розвитку підприємства на засадах здійснення багатоваріантного аналізу;
- вивчення менеджерами та працівниками роботи своїх структурних підрозділів та зв'язків з іншими підрозділами, зосередження уваги на можливостях економії витрат й збільшення надходжень;
- прийняття поточних управлінських рішень відповідно до планових бюджетних показників;
- упорядкування діяльності організації в усіх сферах тощо.

Звичайно впровадження бюджетних систем в організаціях супроводжуватиметься низкою проблем. Як зазначає начальник управління фінансового планування та аналізу фінансового департаменту російської компанії “Альфа-Еко” Радіонов А., часто менеджери і працівники виявляють своє незадоволення введенням бюджетних систем на підприємстві стверджуючи, що і без цього працювалось нормально, що немає часу і потреби у складанні незрозумілих документів, але в остаточному результаті вони визнають, що позитивний ефект від бюджетування з часом проявляється [12, с. 59]. Вивчення літературних джерел [1, 3 – 5, 7 – 13] та проведені автором дослідження за проблемою дозволяють стверджувати, що введення бюджетування в організаціях зумовлює виникнення таких проблем:

- збільшення паперової роботи (особливо на перших етапах);
- збільшення навантаження на працівників, задіяних у бюджетуванні, що викликатиме їхнє незадоволення;

- зростання ресурсних потреб та часових витрат у зв'язку із підготовкою та впровадженням бюджетних систем;
- існування загрози перетворитись у “бюджетування заради самого процесу”;
- існування часового лагу між введення бюджетування та отримання результатів;
- існування опору щодо впровадження бюджетування з боку працівників організації тощо.

Остання проблема є досить серйозною та потребує особливої уваги з боку менеджерів інституційного рівня, хоча усі вищеперелічені проблеми є тісно взаємопов'язаними. Якщо організація є некерованою і її працівники не зацікавлені і не сприймають бюджетування як необхідної складової процесу управління, то впровадження бюджетних систем може не принести бажаних результатів, а, навпаки, ще погіршити ситуацію. Опір працівників організації щодо впровадження бюджетування може викликатись такими причинами [7, 8, 12]:

- невизначеністю ситуації, яка склалась;
- очікуванням негативних змін для себе (збільшення навантаження, паперової роботи тощо) та відчуттям можливих власних втрат;
- необхідністю підвищення власної кваліфікації;
- виникненням потреби у реорганізації підприємства, скороченні окремих працівників тощо.

Для подолання такого опору пропонується реалізувати такі заходи [7, 8, 12]:

- забезпечення прозорості інформації про мету, функції, етапи, засоби впровадження бюджетування на підприємстві;
- залучення працівників організації у розробку та введення бюджетування;
- розробка мотиваційних механізмів на засадах бюджетних систем;
- запобігання скорочення персоналу організації;
- проведення колективних навчань з питань бюджетування;
- забезпечення підтримки працівників (емоційної, матеріальної, професійної тощо);
- здійснення відкритого обговорення ідей щодо впровадження бюджетування тощо.

Отже, бюджетування є процесом формування бюджетів в організації з метою удосконалення управління ресурсними потоками для пошуку найоптимальнішого варіанту діяльності на визначений період. При цьому бюджетування виконує низку функцій, які визначають його переваги. Але впровадження бюджетних систем, як правило, супроводжується переліком проблем, які необхідно вирішувати на засадах застосування конкретних заходів. Слід зазначити, що перед прийняттям управлінського рішення щодо введення бюджетування обов'язково слід визначити, наскільки це потрібно організації, з якою метою планується здійснювати такі організаційні зміни, та наскільки комплексну і складну систему бюджетування слід впроваджувати на підприємстві. Адже системи бюджетування на малих, середніх та великих підприємствах будуть суттєво відрізнятись.

1. Бланк И.А. *Управление использованием капитала*. – К.: Ника-Центр, 2000. – 656с. 2. *Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел*. – К.; Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2002. – 1440с. 3. Данилюк М.О., Лецій В.П. *Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: Наукове видання*. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. – 248с. 4. Дафт Р. *Менеджмент*. – СПб: Питер, 2000. – 832с. 5. *Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Ковалко О.М. “Стратегія управління нафтогазовим комплексом України в умовах інституційно-*



інноваційних перетворень”, Київ, 2002 р. 6. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. *Фінансовий словник. – 4-те вид., випр. та доп. – К.: Т-во “Знання”, КОО; Л.: Вид-во Львів. банк. ін-ту НБУ, 2002. – 566 с.* 7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2002. – 228 с.* 8. Мейтленд И. *Бюджетирование для нефинансовых менеджеров / Пер. с англ. под. редакцией С.Л. Каныгина. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 204 с.* 9. Mirchandani V. *Budgeting: Rethinking the Painful Annual Ritual? Gartner Group Research Note, October 26, 1995.* 10. Партин Г.О., Загородній А.Г. *Управлінський облік: Конспект лекцій для студентів напряму підготовки 0501 “Економіка і підприємництво”. – Львів: Видавничий відділ ІППТ, 2002. – 75с.* 11. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. *Финансовый анализ: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 479 с.* 12. *Семь нот менеджмента. – 5-е изд., доп. – М.: ЗАО “Журнал Эксперт”, 2001. – 656 с.* 13. *Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. – М.: НД ФБК-ПРЕСС, 2000. – 512с.*

УДК 658

Е.И. Мешайкина

Брестский государственный технический университет

## УПРАВЛЕНИЕ ОБУЧАЮЩИМИСЯ И ВИРТУАЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

© Мешайкина Е.И., 2002

**Рассматриваются особенности формирования, функционирования, управления обучающимися и виртуальными организациями. Разработана модель виртуальной организации.**

**Specific of formation, functioning and management of learning and virtual organizations is described. The model of virtual organization is worked out.**

Какой путь предстоит пройти сегодняшним предприятиям, чтобы качество их функционирования соответствовало меркам XXI века? Разнородность решений, которые предлагает современный менеджмент, глобализация экономики, а особенно революция в области информационных технологий приводят к тому, что ответ на вопрос: “что делать дальше, чтобы удержаться на рынке” становится все более трудным и менее очевидным. Он еще более усложняется тем, что, в отличие от таких наук как физика или математика, основополагающие предположения и инструменты, которые предлагает менеджерам наука управления, подвержены постоянным глубоким изменениям. Другое существенное явление, на фоне которого в настоящее время идет поиск ответа на поставленный вопрос, - это очевидное изменение циклов экономического развития. Это особенно заметно в высоко развитых странах, например, в США. Теория цикличности экономического роста была подвергнута сомнению из-за небывалого, более чем восьмилетнего, рекордно интенсивного развития экономики этой страны. Все чаще можно услышать мнение, что причина этому одна - *неудержимый рост продуктивности, ускоряемый развитыми компьютерными технологиями.* С этим можно согласиться, поскольку после многолетнего инвестирования в