

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 компаній, 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-

ності в розрізі компаній, що входять до нього, видів діяльності, видів продукції і будь-яких інших розрізах, необхідних менеджменту і власникам компанії.

Суть і зміст поняття «управлінський облік» розглядалася в роботах вітчизняних учених-економістів Голова З. Ф., Добровського В. М., Гнілицької Л. У., Коршикової Р. З., Загороднього А. Р., Партіна Р. О., російських: Васина Ф.П., Вахрушиной М.А., Врубльовського Н.Д., Івашкевича В.Б., Кизілова А.Н., Ніколаєвої С.А., Палія В.Ф., Сатубалдіна С.С., Стукова С.А., Чумаченко Н.Г., Шнейдмана Л.З., Шеремета А.Д. і зарубіжних учених: Апчерч А., Друрі К., Нідлза Б, Скоуна Т., Хенсена Д. Р., Хоргрена Ч.

У цілому під **управлінським обліком** розуміється процес ідентифікації, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації і надання фінансової і виробничої інформації, на підставі якої керівництвом підприємства ухвалюються оперативні і стратегічні рішення. Основною **метою управлінського обліку** є надання керівництву організації повного комплексу фактичних, планових і прогнозних даних про функціонування підприємства як економічної і виробничої одиниці (включаючи представлення даних по підприємству в цілому, а також у розрізі структурних і виробничих підрозділів, центрів витрат і прибутків) з метою забезпечення можливості ухвалення економічно зважених управлінських рішень.

Не існує єдиної універсальної системи управлінського обліку, для кожного конкретного підприємства може бути розроблена унікальна система управлінського обліку на основі наявних методів і процедур обліку. Основні методи управлінського обліку представлені схемою (рис. 1) [2].

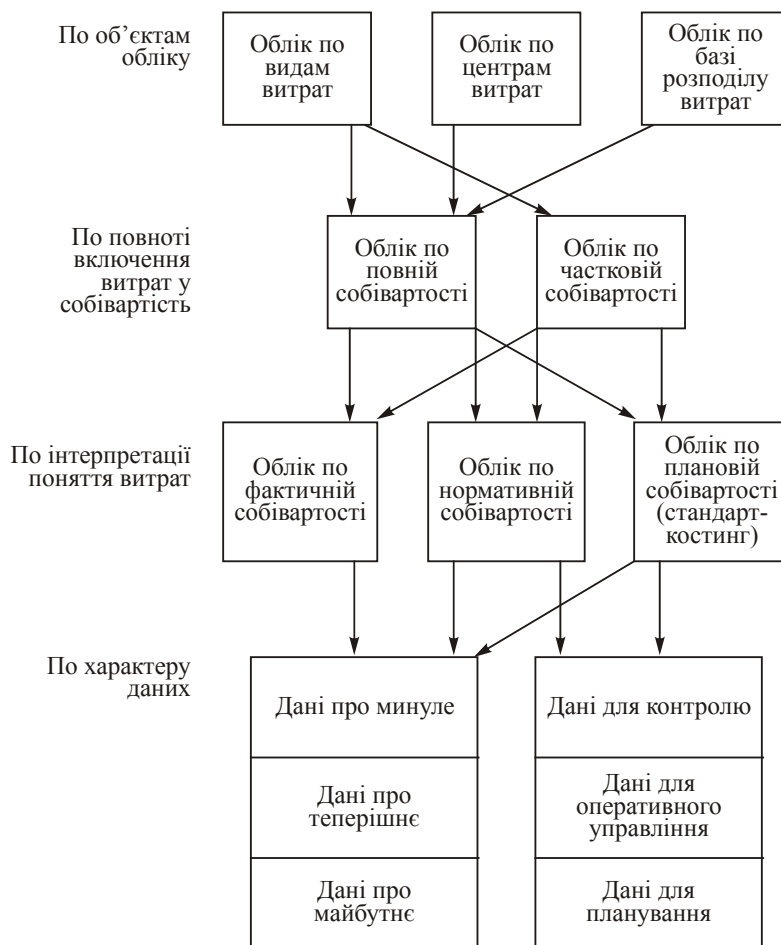


Рис. 1. Методи управлінського обліку

Системою управлінського обліку в холдингу є закінчений набір методів і процедур обліку, сформований для задоволення потреб в інформації власників холдингу і менеджерів компанії, що управляє холдингом.

На думку К. Друрі, «системи управлінського обліку повинні надавати інформацію для планування, оперативного контролю і оцінки результативності діяльності. В ньому здійснюється інтеграція рішень у продумані, скоординовані плани і забезпечення своєчасного і точного зворотного зв'язку, тобто збору інформації про продуктивність і ефективну діяльність» [1].

Цілями управлінського обліку є:

- інформування внутрішніх і зовнішніх користувачів про минулі і майбутні події або обставини, які що впливають на компанію;
- інтерпретація інформації з внутрішніх і зовнішніх джерел та застосування цієї інформації в різних сегментах діяльності компанії;
- створення систем планування і контролю, які дозволяють переконатися в тому, що ресурси компанії використовуються відповідно до політики компанії.

У даний час відсутні дослідження, що стосуються побудови системи управлінського обліку в холдингах. Існують лише роботи, що фрагментарно розглядають дану проблему. Деякі аспекти управління холдингами були розглянуті в роботах російських вчених М.І. Полянничко, І.В. Стулова [3]. Проблеми бухгалтерського фінансового обліку в холдингах розглянуті в роботах М.В. Табакової. Проте проблемам побудови управлінського обліку у вітчизняних холдингах на даний момент не приділялося належної уваги.

На даний момент у більшості холдингів існують елементи системи, проте не існує повної комплексної методології системи управлінського обліку.

Тому, на нашу думку, необхідне створення методології і організації управлінського обліку, який би виконував завдання, пов'язані з управлінням холдингом і його структурними підрозділами. Для цього необхідно вирішити дві проблеми. Перша припускає розробку методологічних і організаційних основ управлінського обліку в холдингу, що відповідають умовам ринкової економіки, міжнародним стандартам, з урахуванням досвіду, накопиченого вітчизняною практикою обліку.

Управління групою взаємозв'язаних підприємств має низку особливостей на відміну від управління єдиним підприємством. Досвід діяльності багатьох зарубіжних холдингів показує, що економічні відносини між підприємствами, що створюють групу, не є повністю ринковими, вони, швидше, нагадують взаємини підрозділів єдиного підприємства, з аспектами централізованого управління. Проте подібні відносини не завжди сприяють зростанню продуктивності праці і загальному підвищенню ефективності виробництва. Таким чином, механізм управління такою складною, багаторівневою системою, якою є холдингова компанія, слід будувати як на принципах ринкової конкуренції, так і ієрархії в управлінні.

Можна визначити два завдання, що знаходяться на різних рівнях управління холдингу:

- організація техніко-економічного планування, прогнозування і координації (на принципах взаємодії ієрархічних систем), з урахуванням економічних взаємин між компанією, що управляє, і підприємствами холдингу;
- організація внутрішньохолдингового механізму управління з метою усунення жорсткості ієрархічного управління і впровадження принципу економічної зацікавленості у відносинах між підприємствами холдингу.

В обох випадках мова йде про організацію економічних відносин, що сприяють підвищенню ефективності функціонування та керованості як холдингу в цілому, так і підприємств, що входять до його складу.

Аналіз діяльності вітчизняних холдингів дозволяє виявити наступні чинники, що визначають своєрідність холдингів і проблеми, з якими стикається менеджмент холдингу при управлінні ними:

- досить складна система розподілу повноважень між управляючою і дочірніми компаніями, наприклад розділення показників господарської діяльності, що плануються управляючою компанією, і тих, що визначаються на місцях;
- виникнення внутрішньохолдингового конфлікту інтересів (наприклад, при розподілі обмежених інвестиційних ресурсів);
- різноманіття товарно-матеріальних і фінансових потоків, що визначаються наявністю елементів вертикальної (по стадіям технологічного циклу) і горизонтальної (регіональний і дивізійний розподіл праці) інтеграції;
- різноманіття ринків збуту, що відрізняються по своїй ємкості і еластичності попиту за ціною;
- наявність декількох видів діяльності (виробництво, торгівля, послуги, будівництво) і, як наслідок, необхідність додаткового розмежування по видам діяльності в системі управлінського обліку;
- ускладнена система контролю і стимулювання діяльності підрозділів, яка в ідеалі повинна охоплювати всі чинники господарської діяльності, контрольовані підрозділами і забезпечувати уніфікацію (тобто рівність стимулювання за однако-вий внесок у фінансові результати холдингу різних підрозділів);
- різний характер виробничого процесу по різних видах діяльності і, як наслідок, різні способи обліку витрат і фінансових результатів;
- зниження швидкості ухвалення управлінських рішень, зокрема через недостатню якість інформаційного забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень (недостатня повнота, достовірність і оперативність отримання даних менеджерами всіх рівнів управління);
- відсутність регламентованого документообігу і, як наслідок, зниження ефективності систем обліку і контролю діяльності.

Механізм управління холдингом обмежений, з одного боку, необхідністю збереження ринкової конкуренції усередині холдингу, а з іншого боку, необхідністю дотримання ієрархії в управлінні.

Перше обмеження проявляється прагненням до збільшення прибутковості кожної компанії холдингу окремо й, отже, всієї групи компаній у цілому. Друге обмеження ставить за мету збереження контролю над підприємствами холдингу.

Аналіз діяльності деяких українських холдингів (у тому числі анкетування керівного складу) дозволив нам виявити типові проблеми в управлінні холдингом, а отже сконцентрувати увагу та зусилля науковців та менеджерів над їх вирішенням.

В управлінні холдингом повинні вирішуватись такі завдання, як перерозподіл ресурсів для розвитку в найбільш вигідному для холдингу напрямі, позбавлення від нерентабельних видів діяльності, диверсифікація капіталу, сумісне управління активами холдингу, інвестування в збиткові підрозділи, без яких інші компанії або підрозділи холдингу не можуть розвиватися.

Відповідальними завданнями в управлінні холдинговими компаніями є формування чіткої організаційної структури холдингу з максимально можливим уникненням багатоступеневості і суперечливості системи підпорядкування, дублювання службами підприємств одна одну, формування управлінської звітності такої структури та змісту, яка відповідає потребам менеджерів, впровадження планування як регулярної і погодженої процедури.

Таким чином, управління холдингами визначається особливостями побудови їх організаційних структур і створенням ефективних внутрішніх механізмів взаємодій між структурними підрозділами. Механізм управління холдингами не може ефективно функціонувати без створення системи інформаційного забезпечення процесів ухвалення рішень.

Існуючі системи управлінського обліку в холдингах найчастіше мають «стандартний набір» недоліків. Серед них наявність неузгоджених планів рахунків, облікових політик, відсутність єдиної методології обліку підприємств холдингу. В ході дослідження було також встановлено, що в управлінській звітності холдингів часто

наявна неузгодженість звітних даних з даними фінансового обліку. Також у звітності присутні показники, що не використовуються керівництвом в ухваленні рішень, управлінська звітність переобтяжена некритичними показниками. У веденні обліку в холдингах акцент робиться на обробку транзакцій, а не на аналіз даних для процесу ухвалення рішень. У спробі побудувати процес бюджетування в холдингу, менеджери не спираються на вже прийняту і функціонуючу систему управлінської звітності. Проблематичним найчастіше є довгий цикл підготовки звітності, відсутність оперативності в наданні даних і регламенту процесу звітності. У багатьох холдингах назріла необхідність створення спеціалізованого відділу, наприклад відділу управлінського обліку і бюджетування, який би розробляв методологію управлінського обліку, звітності, регламент бюджетування. Нами було виявлено також нечіткий розподіл відповідальності за процедурами ведення обліку (документообіг, авторизація, контроль) і відповідальності за певні показники звітності, а також відсутність взаємозв'язків між службами і відділами компанії, що управляє, і підприємствами холдингу, дублювання функцій, що ними виконуються. Крім того, територіальна розрізненість компаній холдингу веде до того, що звіти дочірніх структур можуть бути представлені в різних валютах. Тому виникає проблема перекладення даних обліку з однієї валюти в іншу. Аналіз функціонування великого бізнесу утруднений складною структурою акціонерного капіталу, управління, володіння, територіальною розрізненістю компаній холдингу. При складній організаційній структурі компанії з'являється необхідність об'єднувати і аналізувати дані по бізнесах, видах діяльності, центрах відповідальності, філіях, територіально розподілених підрозділах. Виникає проблема консолідації звітності.

В умовах, що склалися, розробка системи управлінського обліку в холдингах набуває особливої актуальності. Вона повинна не тільки вирішити вказані вище проблеми, але і стати конкурентною перевагою холдингу, засобом реалізації стратегічних планів.

Вивчення механізму управління такими складними системами, якими є холдинги, дозволило зробити висновок про необхідність створення єдиного інформаційного поля, що охоплює всі бізнес-процеси в розрізі не тільки видів бізнесу, але й структурних підрозділів компанії. Саме таким інформаційним полем є система управлінського обліку. Перед системою управлінського обліку в холдингу стоять наступні завдання:

- 1) децентралізація управління — розробка організаційної структури холдингу, наділення керівників підприємств холдингу й їх підрозділів певним об'ємом функцій і повноважень, контроль за ефективністю їх виконання;
- 2) надання інформації для ведення оперативного контролю рівня прибутковості, ліквідності і стійкості холдингу в цілому і його учасників окремо;
- 3) надання інформації по будь-якому аналітичному зрізу (видам продукції, товарів, каналам збуту, клієнтам, підрозділам компаній холдингу), залежно від запитів менеджменту.

Слід зазначити, що процедури і регламент системи управління витратами в холдингу повинні регулювати відносини, що виникають:

- між підприємствами холдингу і управляючою компанією;
- між підприємствами холдингу;
- у кожному підприємстві холдингу.

Холдинговим компаніям доцільно організувати ефективне управління бізнес-одинацями, керуючись даними планування, обліку і аналізу, що характеризують результати їх діяльності. У зв'язку з цим актуальною є побудова додаткового рівня звітності, який дозволив би нівелювати результати діяльності підприємств холдингу, отримані від внутрішньохолдингових операцій. Завдяки цій обставині з'являються додаткові об'єкти обліку.

Узагальнено основні напрямки впровадження ефективної системи управлінського обліку в холдингах:

1. Виділення аналітичних зрізів, по яких повинна надаватися управлінська звітність, що визначає ступінь деталізації звітності, трудомісткість її складання. Першочерговим аналітичним зрізом для холдингу виступають бізнес-одиниці, що входять у холдинг. На нашу думку, серед необхідних додаткових аналітичних зрізів можуть бути: продукти (товари, послуги), клієнти, регіони, в яких здійснюється реалізація продукції, менеджери (відділи), що здійснюють реалізацію продукції.

2. «Об'ємне представлення» звітних даних. Під ним нами розуміється тривимірне представлення інформації: фактичні дані, планові дані і дані минулого періоду. Такий підхід необхідний для зіставлення результатів діяльності компаній холдингу із запланованими величинами і результатами, досягнутими в минулому періоді. Це дає наступні переваги: робить можливим оперативний контроль виконання плану, а також зростання (зниження) активності діяльності компанії в порівнянні з попереднім періодом.

3. Консолідація звітності, що необхідно для отримання достовірної інформації про результати, досягнуті холдингом як групою компаній. Трудомістким при виконанні даного принципу є виключення з даних консолідованої звітності операцій, що здійснені між учасниками холдингу.

4. Досягнення порівнянності результатів діяльності різних видів бізнесу в складі холдингових компаній. Потреба витікає, перш за все, з особливостей холдингу, в якому загострена конкуренція за інвестиційні ресурси між його учасниками. У зв'язку з цим всі звітні дані, що надаються компаніями холдингу, повинні мати порівнянний формат.

5. Виділення істотної, релевантної інформації, формування значущих звітних форм по відношенню до холдингу в цілому. Можна назвати кілька основних правил визначення меж значущості на основі цього принципу:

- виділення внутрішньої форми звітності в самостійну у випадку, якщо
- виручка від реалізації по сегменту складає 5 % або більш від загальної величини виручки холдингу;
- виділення внутрішньої звітної форми в самостійну, якщо фінансовий результат від реалізації по сегменту перевищує або рівний 5 % від загальної величини фінансового результату холдингу;
- виділення звітної форми в самостійну, якщо величина активів задіяних в отриманні виручки, рівна або більше 5 % від загального показника активів холдингу.

6. Адресність інформації, що припускає представлення звітних форм тільки споживачам інформації, здатним регулювати результативні показники і ухвалювати відповідні управлінські рішення.

7. Дотримання принципу економічності — полягає в тому, що ефект від впровадження системи управлінської звітності повинен перевищувати витрати на її розробку, впровадження і зміст.

Основним завданням підготовки внутрішньої звітності є надання керівництву підприємства комплексного відображення стану холдингу в цілому і його центрів відповідальності зокрема. В зв'язку з цим необхідно відзначити наявність загальної вимоги до складання управлінської звітності: звіт не повинен обмежуватися констатацією фактів, побудова можливих прогнозів і пропозиція варіантів рішень значно збагачує його зміст. Зведений звіт не може мати заздалегідь затвердженої на тривалий період логіки і структури викладу. Залежно від завдань і поточної ситуації необхідно виділяти ті або інші блоки звіту і не брати до уваги незначні.

На нашу думку, **система управлінського обліку холдингової компанії** повинна вирішувати наступні завдання:

1. надання інформації по різних напрямках прив'язки витрат — по сегментах діяльності, по носіях витрат, по центрах витрат, що створить необхідні передумови для вирішення подальших завдань;

2. надання інформації, необхідної для порівняльного аналізу основних виробничих показників. Це забезпечує виявлення відхилень від планових, нормативних,

кошторисних витрат, а введення в звітність показників прибутковості дасть можливість розподілити прибуток по місяцях її виникнення;

3. можливість оцінки ризиків по видах діяльності;
4. визначення ступеня відповідальності керівників за результати діяльності контрольованих ними центрів відповідальності;
5. надання консолідованій інформації про результати діяльності холдингу в цілому.

Таким чином, система управлінського обліку, з одного боку, повинна фіксувати виконання завдань, поставлених на попередніх етапах управління, а з іншою, містити дані для ухвалення нових рішень, створення прогнозів і моделей подальшого розвитку компанії. Одна з найважливіших вимог до управлінської інформації — гнучкість і швидка реакція на завдання, що виникають перед вищим і середнім рівнем менеджменту компанії.

А зважаючи на те, що питання формування системи управлінського обліку — сфера, що не є предметом державного регулювання, керівництво підприємства має можливість проявити управлінську творчість та ініціативу.

Література

1. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Пер. с англ. / Под ред. С.А.Табалиной. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. — 560 с.
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Данилочкиной Н.Г. — М.: ЮНИТИ, 2001. — 279 с.
3. Стулов И. В. Организационно-экономический механизм управления холдингами. Диссертация на соискание степени кандидата экономических наук. — СПб., 2001.

Стаття надійшла до редакції 06.11.2007 р.

УДК 338.24.01: 658.011

О. В. Мельник, старш. викладач,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ПРИРОДА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ТА ЇХ РОЛЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В статті розглянуто питання пов'язані з визначенням, узагальненням та систематизацією підходів до нематеріальних активів підприємства, дається характеристика методів оцінки та використання інформації в управлінні підприємством з урахуванням їх природи та стратегічної значущості.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ресурс, актив, нематеріальний актив, інтелектуальний капітал, інфраструктурний капітал, людський капітал.

Актуальність теми. Складність соціально-економічних процесів, що спостерігаються останніми роками у світі, потребують всебічного і глибокого осмислення. Сьогодні людство вийшло на траєкторію постіндустріального розвитку, коли конкурентоздатність підприємств і країн визначається пріоритетами знань, інновацій та інформації. А отже світ вступає в нову еру — еру інтелектуального капіталу. Знання, інформація і люди як їх основні носії стають визначальними чинниками конкурентоспроможності підприємства.

В сучасних умовах господарювання спостерігається стійка тенденція перевищення ринкової капіталізації підприємств над загальною вартістю їх реальних активів. Основна причина цих процесів криється у зростаючій ролі нематеріальних активів у забезпеченні ефективності функціонування й розвитку підприємств різних типів. Наприклад, за останні двадцять років структура активів провідних компаній світу суттєво змінилась: якщо в 1982 р. 62 % активів були представлені у ма-