

України №784 від 30.06.99 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3480-15. 3. Карпунь І. Н. Антикризисні заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання [Монографія] І. Н. Карпунь / – Львів : “Магнолія-2006”, 2008. – 440 с. 4. Копилюк О.І. Фінансова санація та банкрутство підприємств / [навч. посіб.] / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк / – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – С.14–18. 5. Кохан М. О. Управління санацією підприємств в контексті європейського досвіду / М.О. Кохан // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції [Наукові доробки молоді – вирішенню проблем європейської інтеграції], – Х. : ХІБС, 2008. – С. 132–134. 6. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент [підручник] / Г.О. Крамаренко, О.С. Чорна / – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 446–465. 7. Мозенко О.В. Механізм управління процесом санації підприємств-банкрутів / О.В. Мозенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. – С.122–126. 8. Кивачук В.С. Санація підприємства в умовах кризи [Монографія] / В. С. Кивачук, Т. В. Волчик, Н. В.Глуцук и др / – Брест: БГТУ, – 620 с. 9. Терещенко О. О. Антикризисне фінансове управління на підприємстві [Монографія] / – К.: КНЕУ, 2006. – 268 с. 10. Тридід О. М. Принципи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства / О.М. Тридід, К.В. Орехова // Системний аналіз та інформаційні технології: Тези доповідей учасників VI Міжнародної наук.-практ. конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. – К.: НТУУ “КПІ”, 2004. – С. 137–139. 11. Шаблиста Л. Механізми подолання збитковості підприємств і забезпечення їх фінансової стійкості / Л. Шаблиста // Економіка України. – 2009. – № 6. – С.53–64. 12. Офіційний сайт Державного комітету статистики. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

УДК 657.012.32

О.С. Андрущук, А.В. Катаєв*

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

*Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ У НЕФОРМАЛІЗОВАНИХ ХОЛДИНГАХ

© Андрущук О.С., Катаєв А.В., 2010

Розглянуто підхід до побудови “тривимірної” моделі управлінського обліку і звітності у холдингу. Особливостями цієї моделі є те, що вона дає змогу обліковувати, контролювати та планувати діяльність холдингу не тільки як групи юридичних осіб, але й як сукупності бізнес-напрямів, які реалізуються холдингом, а також як єдиної системи центрів фінансової відповідальності холдингу.

Ключові слова: управлінський облік, управлінська звітність, холдинг, бізнес-напрямок, управляюча компанія.

The approach to the formation of “three-dimensional” model of the managerial accounting and reporting in holding is considered in this article. The feature of this model is that it allows to register, to check and plan the activity of holding not only as group of legal entities but also as complex of business spheres which are realized by holding and as uniform system of the financial responsibility centers of holding

Keywords: the managerial accounting, the managerial reporting, holding, business spheres, the operating company

Постановка проблеми

Ефективність управління холдингом, який провадить діяльність за декількома бізнес-напрямами, майже прямо залежить від дієвості та результативності управління ними. Забезпечити належне управління бізнес-напрямами можна лише тоді, коли менеджмент холдингу володіє достовірною, своєчасною і добре структурованою інформацією щодо діяльності за цими напрямками. Надати менеджерам таку інформацію могла б налагоджена система управлінського обліку і звітності. Однак зазвичай під час створення таких систем акцент робиться на можливість обліковувати діяльність холдингу як сукупності юридичних осіб, з яких він складається. Це призвело до виникнення неузгодженості між чинною системою управлінського обліку і звітності та необхідністю створення системи управлінського обліку і звітності, яка б забезпечувала

потребу менеджерів холдингу в плануванні й оцінці його діяльності під різними кутами зору, і зокрема за бізнес-напрямами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Різні аспекти створення і застосування на підприємствах і, зокрема, у холдингах, системи управлінського обліку широко висвітлюються у наукових та бізнес-виданнях. Це і обґрунтування об'єктивної потреби у застосуванні управлінського обліку [див., наприклад, 1–3], і застосування управлінського обліку для вирішення завдань управління витратами та використання бюджетного управління [див., наприклад, 4–7], і питання забезпечення інтеграції управлінського та бухгалтерського обліку [див., наприклад, 8–10]. Розглядаються також і специфічні моменти формування і використання системи управлінського обліку в холдингових структурах [див., наприклад, 11]. Разом з тим, підходи до формування системи управлінського обліку, які давали б змогу застосовувати її, з одного боку, для управління діяльністю холдингу як сукупністю бізнес-направів, які реалізуються холдинговою структурою, а з іншого – забезпечували потреби управління цими бізнес-напрямами, як сукупністю локальних бізнес-направів, “закріплених” за різними юридичними особами, практично залишаються поза увагою дослідників.

Постановка цілей

Розгляд підходів до формування “тривимірної моделі” управлінського обліку та звітності неформалізованого холдингу, яка допоможе приймати зважені управлінські рішення щодо діяльності холдингу не тільки як сукупності юридичних осіб, які входять до складу холдингу, але й як сукупності бізнес-направів, та як єдиної системи центрів фінансової відповідальності.

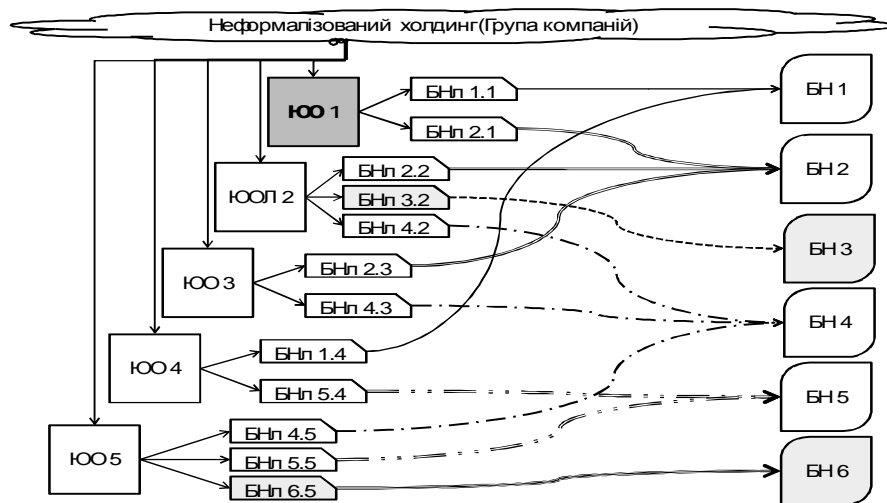
Виклад основного матеріалу

Основною метою діяльності будь-якої бізнес-структури є збільшення її вартості як основи зростання добробуту власників цієї структури. Це залишається справедливим і для холдингу. Не важливо, чи йдеться про формалізований холдинг, коли одна юридична особа володіє декількома іншими юридичними особами, чи про неформалізований холдинг, коли група юридичних осіб, які формально не пов'язані між собою, належать одному власнику (або декільком власникам). Реалізація цієї мети для холдингової структури можлива у разі забезпечення високоефективного управління групою як єдиним цілим. Функції управління холдингом покладаються на певний корпоративний центр управління. Це може бути компанія, що управляє, у складі формалізованого холдингу, або своєрідна “віртуальна управляюча компанія” у складі неформалізованої холдингової структури, коли групі топ-менеджерів однієї з юридичних осіб надаються повноваження з управління всіма підприємствами групи¹.

Зазначимо, що залежно, передусім, від структури холдингу та ступеня взаємопов'язаності юридичних осіб та бізнес-направів групи, що зумовлюватиме значною мірою прийнятність та доцільність рівня централізації управління, можна виділити декілька концептуальних підходів до наділення повноваженнями компанії, що управляє, які визначатимуть “міру втручання” управляючої компанії в управлінські процеси на нижчих рівнях. Вважається, наприклад [див. 11, 12], що для такої компанії може бути вибрана фінансова або операційна модель. Фінансова модель зазвичай застосовується до холдингів, які складаються з юридичних осіб, діяльність яких між собою не пов'язана або пов'язана дуже слабо. Для цієї моделі характерним є лише відстеження результатів діяльності холдингу, переважно фінансових, без втручання в управління юридичними особами, які входять до холдингу (або здійснення такого втручання як виняток у певних екстремальних випадках). Операційна модель, як правило, характерна для холдингу, який розвиває один напрям бізнесу, до якого причетні підприємства холдингу. Для такої моделі характерним є систематичний вплив компанії, що управляє, на управління юридичними особами-членами холдингу. Зрозуміло, що ці дві моделі є своєрідними крайніми “полюсами”. Оскільки ми плануємо розглядати умовний приклад неформалізованого холдингу, у складі якого є декілька юридичних осіб, що працюють за декількома бізнес-напрямами, деякі з цих бізнес-направів реалізуються декількома юридичними особами (див. рис. 1), нам більше імпонує підхід до компаній, що управляють, розроблений свого часу спеціалістами компанії McKinsey [13]. Цей підхід, крім фінансової та операційної моделі, розглядає ще і проміжні випадки – модель стратегічного архітектора та модель стратегічного контролера, які доцільно застосовувати, коли в холдингу ведеться діяльність за декількома бізнес-напрямами, меншою чи більшою мірою пов'язаними між собою. Ці дві моделі відрізняються ступенем впливу компанії, що управляє, на діяльність юридичних осіб-членів холдингу. Для моделі стратегічного контролера цей вплив менший, ніж в операційній моделі, але сильніший, ніж у моделі стратегічного архітектора; а у останньої вплив сильніший, ніж у фінансовій моделі. Завершуючи короткий огляд моделей побудови компанії, що управляє, зауважимо, що деякі з функцій цієї компанії, і,

¹ Юридичні аспекти реалізації цього не розглядатимуться у цій статті

зокрема, функції управління видатками та прибутками, управління грошовими потоками, управління капіталом, здійснюватимуться майже однаково, незалежно від моделі цієї компанії.



Позначення: ЮО – юридична особа; БН – бізнес-напряма; БНЛ – локальний бізнес-напряма, тобто частина бізнес-напряму, яка здійснюється певною юридичною особою; ЮО 1 – юридична особа, менеджмент якої виконуватиме також функції віртуальної компанії, що управляє

Рис. 1. Схема неформалізованого холдингу (умовний приклад)

Не торкаючись інших функцій управляючої компанії холдингу, зосередимось на проблемних питаннях реалізації саме таких майже “індиферентних” до її моделі функцій, як планування, контроль і оцінка прибутків, витрат та грошових потоків, ефективності використання ресурсів, а також здійснення фінансового контролю, зокрема із застосуванням бюджетного управління.

Перед тим, як окреслити основні цілі компанії, що управляє, в межах здійснення цих функцій, зауважимо, що реалізація зазначених функцій, як і управління ефективністю діяльністю неформалізованого холдингу (НФХ)¹ загалом, досить часто вимагає не тільки і не стільки планування, моніторингу, контролю та оцінки ефективності діяльності юридичних осіб, які входять до складу НФХ, але й, насамперед, управління ефективністю таких об’єктів управління (бізнес-одиниць), як бізнес-напрями та, частково, локальні бізнес-напрями (див. рис. 1). Адже саме результативність бізнес-напрявів зазвичай визначально впливає на ефективність діяльності НФХ та зростання його вартості. Очевидно, що управління бізнес-напрямами, які можуть здійснювати декілька юридичних осіб, потребує достовірної інформації щодо активів бізнес-напряму, руху його товарно-матеріальних цінностей та грошових коштів, динаміки доходів і витрат бізнес-напряму (інколи – безвідносно до того, скільки юридичних осіб задіяно в реалізації цього бізнес-напряму). Однак саме цей аспект управління доволі часто “випадає з поля зору” менеджерів компанії, що управляє, та не враховується і при формуванні цілей цієї компанії, і під час розроблення та впровадження інструментів досягнення цих цілей.

Повертаючись до питання реалізації функцій управління ресурсами, фінансовими результатами та здійснення дієвого фінансового контролю, зазначимо, що основними цілями компанії, що управляє, тут є:

1. Оптимізація обсягу і розподілу ресурсів – між підрозділами юридичної особи; між локальними бізнес-напрямами в межах юридичної особи; між юридичними особами та між бізнес-напрямами у межах НФХ.
2. Оптимізація витрат для бізнес-напрявів та НФХ загалом.
3. Забезпечення максимальної скоординованості дій між юридичними особами та бізнес-напрямами.
4. Забезпечення дієвого бюджетування як у межах юридичних осіб, так і для бізнес-напрявів та НФХ загалом (для таких моделей компанії, що управляє, як: стратегічний архітектор, стратегічний контролер та операційна модель).

Підкреслимо, що налагодження бюджетного управління для бізнес-напрявів та НФХ вимагатиме від фахівців компанії, що управляє:

- а) формування на основі фінансових структур, тобто ієрархічних систем центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) юридичних осіб-членів НФХ, взаємоузгоджених фінансових структур на рівні бізнес-

¹ Це, безперечно, актуально і для формалізованого холдингу

напрямів та усього НФХ, з різним ступенем деталізації, який відповідатиме потребам забезпечення дієвого бюджетного управління на рівні бізнес-напрямів та НФХ¹;

б) формування на основі бюджетних структур юридичних осіб-членів НФХ бюджетних структур бізнес-напрямів та НФХ, що передбачає створення певної конфігурації функціональних бюджетів та консолідованих бюджетів для кожного з цих об'єктів².

в) забезпечення взаємоузгодження фінансової та бюджетної структур бізнес-напрямів та НФХ статтями обліку.

Безперечно, забезпечення цих цілей у НФХ буде розподілено у певний спосіб (залежно від вибраної моделі компанії, що управляє) між менеджментом юридичних осіб та менеджерами компанії, що управляє. Однак і перші і другі потребуватимуть для досягнення цих цілей достовірної, повної та своєчасної інформації, джерелом якої може бути єдина для всіх бізнес-одиниць та НФХ загалом система управлінського обліку.

Обов'язковими вимогами до системи управлінського обліку НФХ, на нашу думку, є забезпечення можливостей:

здійснювати облік за всіма бізнес-одиницями (локальні бізнес-напрями, юридичні особи, бізнес-напрями, неформалізований холдинг) на основі єдиного плану рахунків та внутрішньохолдингових аналітичних реєстрів;

формувати для всіх бізнес-одиниць та усього НФХ не тільки "узагальнювальну" управлінську звітність (управлінський баланс, управлінський звіт про фінансові результати, управлінський звіт про рух грошових коштів), але й генерувати широкий спектр управлінських звітів як регламентованих, тобто таких, форма, користувачі та терміни подання яких заздалегідь визначені, так і "довільних", які можуть без особливих витрат часу і ресурсів формуватись "за запитом" певного користувача, для вирішення певних проблем.

Крім того, система управлінського обліку має давати змогу за необхідності формувати фінансову звітність не тільки за П(С)БО, але й за міжнародними стандартами фінансової звітності.

Укрупнена послідовність створення такої системи управлінського обліку та звітності передбачає здійснення трьох послідовних етапів робіт: (1) опис схеми холдингу (подібно до прикладу, наведеного на рис. 1); (2) формування власне системи рахунків, субрахунків, аналітик та сукупності узагальнювальних та регламентованих управлінських звітів; (3) регламентування роботи системи управлінського обліку.

Розглянемо детальніше стадії другого етапу формування системи управлінського обліку.

1. Формування переліку управлінських завдань, які повинні вирішувати менеджери компанії, що управляє, для дієвого управління НФХ.

2. Доповнення цього переліку управлінськими завданнями, які мають розв'язуватись на рівні бізнес-напрямів.

3. Створення єдиної для холдингу облікової політики із забезпеченням, зокрема, єдиних підходів до класифікації статей активів, зобов'язань та капіталу, доходів і витрат, надходжень і видатків. Підкреслимо, що облікова політика, як і інші стандарти управлінського обліку, в холдингу повинні мати загальнокорпоративний статус [див., наприклад, 14].

4. Формування, з огляду на результати виконання перших трьох стадій, єдиного для НФХ переліку статей та аналітик³ управлінського обліку, який забезпечуватиме потребу НФХ у дієвому управлінні.

5. Створення (адаптація наявної), на основі цього єдиного переліку, системи рахунків, субрахунків і аналітик управлінського обліку для кожної з юридичних осіб, яка б забезпечувала можливість гнучкого підходу до формування управлінських звітів для виконання управлінських завдань цих юридичних осіб. За наявності відповідних потреб в цю систему закладаються також, по-перше, можливості оперативної обробки первинної інформації та формування необхідного спектра управлінських звітів для прийняття рішень на рівні локальних бізнес-процесів. По-друге, можливість формування фінансової звітності юридичної особи не тільки за П(С)БО, але й за міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ).

Кількість рівнів субрахунків та розгорнутість аналітик такої системи зумовлена визначенням, з огляду на управлінські потреби, рівнем деталізації обліку.

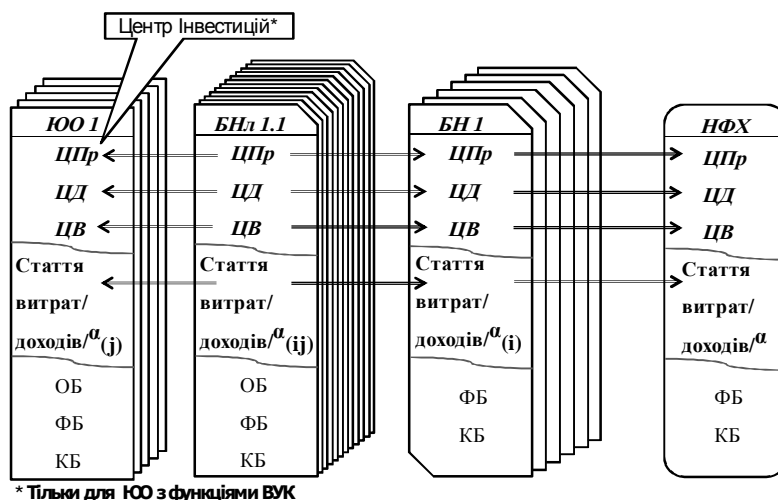
б. Після створення (удосконалення наявних) систем управлінського обліку і звітності юридичних осіб та локальних бізнес-напрямів (підпорядкованих єдиним внутрішньохолдинговими вимогам і стандартам),

¹ Зазначимо, що при формуванні фінансової структури НФХ може бути доцільним створення, крім центрів доходів, витрат та прибутків (на основі інтегрування таких центрів відповідальності юридичних осіб), ще й утворення в компанії, що управляють, або компанії, де розміщена віртуальна компанія, що управляє, центру інвестицій, який відповідатиме за інвестиції в межах всього холдингу.

² Для операційної моделі компанії, що управляє, або для моделі стратегічного контролера може бути доцільним деталізувати функціональні бюджети за допомогою операційних бюджетів, які "прив'язуватимуть" певні бюджетні статті до центрів фінансової відповідальності.

³ Глибина цих аналітик визначатиметься структурою холдингу, складністю його бізнес-процесів та спектром управлінських завдань, визначених на стадії 1.

починається формування систем управлінського обліку й управлінської звітності та елементів бюджетного управління для рівня бізнес-напрямів, що створюватиме певний єдиний управлінський контур: “юридичні особи – локальні бізнес-напрями – бізнес-напрями” (рис. 2).



Позначення: ЮО – юридична особа; БН – бізнес-напряму; БНл – локальний бізнес-напряму;
 НФХ – неформалізований холдинг – група компаній, які належать одному власнику
 (групі власників); ЦПр – центр прибутку; ЦД – центр доходів; ЦВ – центр витрат;
 ОБ, ФБ, КБ – відповідно, операційні, функціональні та консолідовані бюджети;
 ВУК – віртуальна компанія, що управляє

Рис. 2. Облікові та бюджетні взаємозв'язки між юридичними особами, локальними бізнес-напрямами, бізнес-напрямами та НФХ

Для цього розробляються правила зведення рахунків, бюджетних та фінансових структур юридичних осіб і локальних бізнес-напрямів у відповідні елементи бізнес-напрямів. Це передбачатиме такі дії:

а) створюються “таблиці відповідності” рахунків управлінського обліку, які визначатимуть правила “трансформації” рахунків локальних бізнес-напрямів у рахунки бізнес-напрямів. Рівень агрегування рахунків визначатиметься типовими управлінськими завданнями та специфічними вимогами бізнес-напрямів;

б) створюються правила агрегування центрів фінансової відповідальності локальних бізнес-процесів для формування фінансової структури бізнес-напрямів;

в) для кожного з бізнес-напрямів розробляється бюджетна структура (з урахуванням бюджетних структур локальних бізнес-напрямів) та визначається, з огляду на управлінські потреби, рівень деталізацій консолідованих бюджетних звітів¹;

г) розробляються форми управлінської звітності (система консолідованих та регламентованих управлінських звітів) бізнес-напрямів та створюються правила консолідації управлінських звітів локальних бізнес-напрямів для формування такої звітності, з урахуванням, зокрема необхідності елімінувати вплив на управлінські звіти внутрішньогрупових операцій, нереалізованих прибутків від цих операцій тощо.

7. На наступній стадії другого етапу, коли вже сформована система управлінського обліку і звітності та визначені контури бюджетного управління на рівні не тільки юридичних осіб та локальних бізнес-напрямів, але й бізнес-напрямів, система управлінського обліку і звітності та бюджетування бізнес-напрямів “масштабується” до рівня НФХ загалом. Це потребує практично тих самих дій, які були наведені у пунктах “а – д” етапу 6, але вже на рівні холдингу. Тобто необхідно виконати такі роботи:

1. Сформувати “таблиці відповідності” рахунків управлінського обліку бізнес-напрямів та рахунків НФХ. Рівень деталізації обліку у НФХ визначатиметься управлінськими завданнями.

2. Розробити правила агрегування центрів фінансової відповідальності бізнес-напрямів для формування фінансової структури НФХ. При створенні у такий спосіб фінансової структури НФХ вона може бути “доповнена”, за потреби, “додатковими ЦФВ, тобто такими центрами, яких не було у фінансових структурах на нижчих рівнях. Зокрема, таким додатковим центром може бути центр інвестицій, який відповідатиме за інвестиційну діяльність у межах всього НФХ.

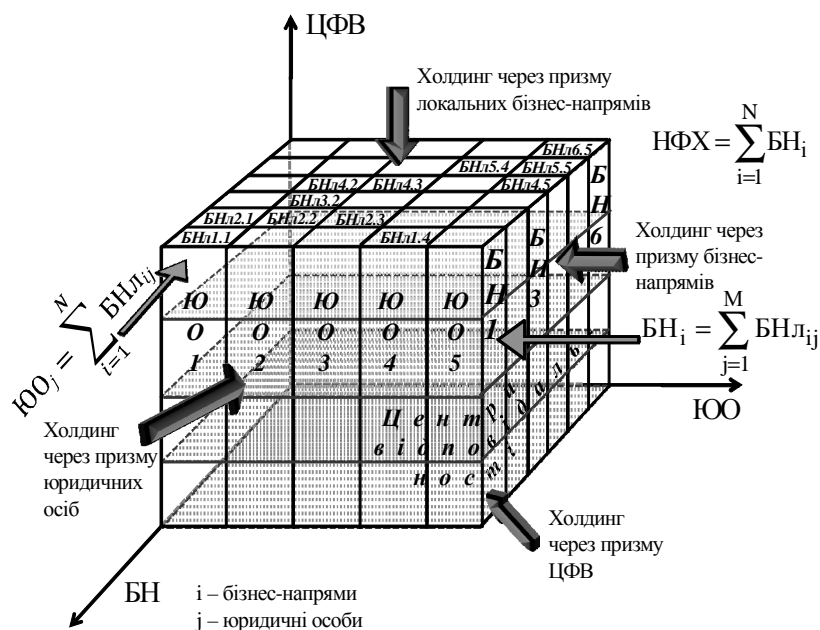
¹ Див. також 4.

3. Створити бюджетну структуру НФХ та визначити рівень деталізації консолідованих бюджетів НФХ.

4. Розробити форми управлінської звітності та консолідованих бюджетних звітів для НФХ. Рівень деталізації і консолідованих бюджетів, та управлінських звітів визначатиметься управлінськими завданнями. Можлива ситуація, коли ці бюджети або звіти можуть бути не просто “укрупненням” бюджетів і звітів нижчого рівня (рівня бізнес-напрямів або юридичних осіб). Потенційно вони можуть містити і певні “специфічні” позиції. Так, наприклад, витрати на мобільний зв'язок можуть бути “заховані” у витратах на збут та адміністративних витратах. Однак, якщо менеджмент НФХ вважає можливим оптимізувати ці витрати, наприклад, через створення потужної корпоративної мережі такого зв'язку, з отриманням вагомих знижок від оператора зв'язку, стаття витрат “мобільний зв'язок” може бути подана як окрема стаття в управлінських звітах та консолідованих бюджетах НФХ. У цій (або подібних) ситуації може бути доцільним також створення окремого додаткового центру відповідальності¹ (див. пункт 2 цієї стадії). Керівником такого центру буде, очевидно, один з функціональних менеджерів компанії, що управляє.

5. Для випадку, коли НФХ потребує для тих чи інших цілей формування фінансових звітів за МСФЗ, доцільно створити також “таблицю відповідності” між рахунками управлінського обліку та рахунками МСФЗ.

У результаті виконання всіх стадій другого етапу неформалізований холдинг отримує своєрідну тривимірну модель управлінського обліку і звітності (рис. 3).



Примітка – знак суми у формулах для бізнес-напрямів та неформалізованого холдингу (НФХ) значною мірою умовний, оскільки у цьому випадку йдеться швидше не про суму, а про консолідацію, яка передбачає елімінацію подвійного врахування витрат і доходів, зумовлених операціями всередині бізнес-напрямку чи усієї групи тощо

Рис. 3. Тривимірна модель управлінського обліку та звітності неформалізованого холдингу

Інноваційність цієї моделі полягає передусім у тому, що вона забезпечує можливість:

- надання менеджерам компанії, що управляє, актуальної інформації для планування, оперативного управління та контролю діяльності неформалізованого холдингу в різних “площинах”:

- діяльності НФХ як сукупності бізнес-напрямів;
- діяльності НФХ як сукупності юридичних осіб;

- діяльності НФХ через призму центрів фінансової відповідальності, що забезпечує дієву систему бюджетного управління в межах НФХ, з деталізацією бюджетування, у разі потреби, за бізнес-напрямами та/або юридичними особами;

- планування та контролю динаміки та абсолютних значень тих чи інших статей на рівні НФХ (а, за потреби, і на нижчих рівнях – бізнес-напрями, юридичні особи, локальні бізнес-напрями) з майже довільним рівнем деталізації, який визначатиметься для кожного окремого випадку певними управлінськими завданнями;

¹ Див. наприклад [15]

- формування без особливих додаткових зусиль узагальнювальних, регламентованих та широкого спектра довільних управлінських звітів для менеджерів різних рівнів управління холдингу та для власників НФХ;

- формування консолідованої фінансової звітності для власників та для зовнішніх споживачів.

Крім того, “куб”, наведений на рис. 3, за необхідності можна трансформувати в “набір кубічних моделей”, кожна з яких забезпечуватиме можливість планувати, контролювати та оцінювати діяльність БН:

- як сукупності локальних бізнес-напрямів;

- через “зріз” діяльності певних юридичних осіб, задіяних у здійсненні цього бізнес-напрямку;

- через призму фінансової структури бізнес-напрямку.

Будь-яка система управлінського обліку не забезпечить очікуваних результатів, якщо користувачі цієї системи довільно трактуватимуть її вимоги та не дотримуватимуться “закладених” у неї певних методичних підходів накопичення та обробки інформації. Щоб уникнути такої небезпеки, необхідно формалізувати всі процеси та процедури ведення управлінського обліку та формування управлінської звітності. Відтак, на завершальному етапі створення системи управлінського обліку і звітності доцільно розробити та затвердити на корпоративному рівні¹ “Принципи управлінського обліку та звітності”, які, маючи статус загальнохолдингового внутрішнього нормативного документа, визначатимуть єдині методологію, політику, принципи, правила і процедури ведення управлінського обліку та формування управлінської звітності в холдингу та його бізнес-одинацях.

Висновки

Дієве управління неформалізованим холдингом можливе лише тоді, коли менеджери холдингу можуть під час прийняття управлінських рішень оперувати достовірною і своєчасною інформацією стосовно різних аспектів діяльності холдингу та їхніх виявів на тих чи інших рівнях холдингової структури та у різних бізнес-одинацях холдингу. Створенню такої інформаційної бази сприятиме формування інноваційної тривимірної моделі управлінського обліку і звітності. Застосування такої моделі даватиме менеджменту холдингу можливість планувати і оцінювати діяльність холдингу не тільки як сукупності юридичних осіб (що утворюють холдингову групу), але й як сукупності бізнес-напрямів, управління діяльністю яких, своєю чергою, також може покращитись завдяки зваженим управлінським впливам на локальні бізнес-напрями. Все це сприятиме підвищенню ефективності діяльності неформалізованого холдингу.

Перспективи подальших досліджень

Надалі планується дослідити управлінські рішення, які є найтипівішими та більш-менш систематично приймаються менеджментом неформалізованого холдингу, що має дати змогу скласти перелік “типових” регламентованих управлінських звітів та визначитись з їхнім змістовим наповненням. Своєю чергою, це дасть змогу визначити оптимальну кількість рівнів субрахунків та оптимальну глибину аналітик.

1. Хорнгрэн Ч., Фостер Дж., Датар Ш. *Управленческий учет*. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 1008 с. 2. Палий В.Ф. *Управленческий учет издержек и доходов с элементами финансового учета*. – М.: Инфра-М, 2006. – 279 с. 3. Ходарев А. *Управленческий учет для генерального директора // Генеральный директор*. – № 4. – 2006. 4. *Управлінський облік / Д. Р. Хенсен, М.М. Моувен, Н.С. Еліас, Д.У. Сєнков. Пер. з англ.* – К.: Міленіум, 2002. – 974 с. 5. Голов С.Ф. *Управлінський облік. – 4-те вид.* – К.: Лібра, 2008. – 704 с. 6. Друри К. *Управленческий и производственный учет. Полный вариант*. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 1424 с. 7. *Практика управленческого учета: Опыт европейских компаний / Т. Арнс, У. Аск, А. Баретта*. – Минск: Новое знание, 2004. – 416 с. 8. Стефанова С. Н., Ткаченко И. Ю. *Бухгалтерский учет. Финансовый и управленческий*. – Ростов-на Дону: Феникс, 2008. – 352 с. 9. Савельева И. *Первичность контура. Принципы построения единой системы учета // Управленческий учет и бюджетирование*. – № 3 (15). – 2009. 10. Рекинский А. *Бухучет как поставщик информации для целей управленческого учета. Опубликовано: сайт “Корпоративный менеджмент” www.cfin.ru, 24.05.2010*. 11. Олейникова И. *Финансы на службе холдинга // &.Финансист*. – № 8. – 2007. 12. Ковтун С. *Построение системы управления финансами // Финансовый директор*. – № 10. – 2008. 13. Фут Н., Хенсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. *Роль корпоративного центра // Вестник McKinsey*. – № 1(3). – 2003. 14. Сафаров А., Бабенкова Т. *Учетная политика. Внутрифирменные стандарты управленческого учета // Управленческий учет*. – № 5. – 2006. 15. Ткачук Е.В. *Как правильно разработать систему учета по центрам ответственности Опубликовано: сайт “Корпоративный менеджмент” www.cfin.ru, 25.06.2007*.

¹ Щодо необхідності надання формалізованим правилам ведення управлінського обліку корпоративного статусу – див., наприклад [14]