



## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

*Стеченко Д.М.,*

*завідувач кафедри менеджменту,  
маркетингу та економіки Київського  
університету туризму, економіки і права,  
доктор економічних наук, професор*

*Кузьмінський В.О.,*

*аспірант кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка*

### ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ СТРУКТУРНИХ ЕЛЕМЕНТІВ ФІНАНСОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ГРУПИ У ЗДІЙСНЕННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розгалуженість зв'язків, багатогалузевий характер фінансово-промислових груп (ФПГ), а також така специфіка їх організаційної структури, як велика автономність господарських одиниць, надзвичайно ускладнюють механізм взаємодії структурних елементів в цілому і у здійсненні інноваційної діяльності зокрема. Тому організація взаємодії учасників ФПГ є очевидною і необхідною. Цю роль має виконувати центральна компанія ФПГ, пріоритетними завданнями якої мають бути:

- розробка ділової політики та економічної стратегії групи;
- стратегічне управління учасниками ФПГ;
- реалізація єдиної стратегії інвестиційної і фінансової діяльності;
- координація і проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- координація науково-технічної та інноваційної політики підприємств-учасників;
- координація оперативної господарської діяльності підприємств-учасників ФПГ;
- фінансовий і адміністративний контроль діяльності підприємств-учасників ФПГ;
- реалізація єдиної кадрової політики.

Зазначені завдання центральної компанії можна поділити на класи за функціональною ознакою та змістом (табл. 1).

Для підвищення ефективності взаємодії та гнучкості управління ФПГ згідно з наведеними в табл. 1 класами завдань у структурі центральної компанії доцільно створювати відповідні підрозділи (рис.1).

На рис.1 суцільні лінії означають інформаційну взаємодію підрозділів, стрілки – управлінський вплив. Штриховані лінії означають межі структури системи управління.

Необхідним елементом організації взаємодії учасників ФПГ є застосування сучасних інформаційних технологій. Це особливо важливо для розвитку інноваційної діяльності, предметом якої виступає інформація. Переваги застосування сучасних інформаційних технологій у поліпшенні взаємодії учасників ФПГ наведені в табл. 2.



Таблиця 1

Класи завдань центральної компанії ФПГ в організації взаємодії

<i>ЗАВДАННЯ</i>	<i>ЗМІСТ</i>
Завдання макроекономічного аналізу і синтезу сценаріїв розвитку економіки	Прогнозування умов розвитку групи. Моніторинг зовнішнього середовища
Завдання розробки та обґрунтування стратегії розвитку ФПГ	Стратегічне планування. Інжиніринг
Завдання диспетчерського управління групою	Планування оперативне Планування поточне Діагностика Моніторинг стану учасників групи
Завдання розробки стратегії інноваційної діяльності, координації і проведення НДДКР	Планування корпоративних досліджень і розробок, реалізація інноваційних проектів
Завдання координації і розвитку інформаційної підтримки бізнес-процесів та технологічних ланцюжків	Інформаційне забезпечення за засадах сучасних принципів Автоматизація інформаційного забезпечення

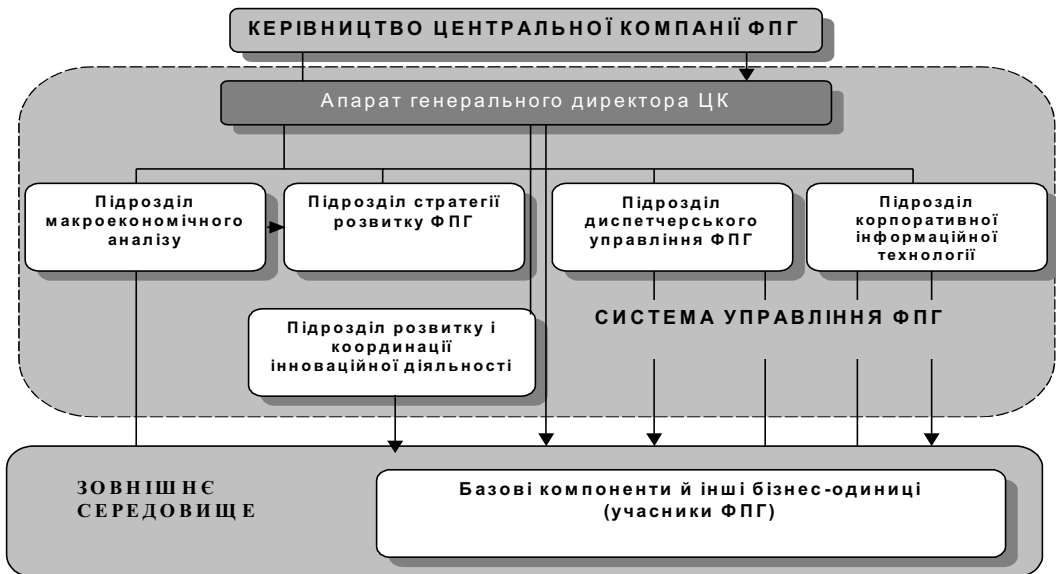


Рис. 1. Структура органу управління ФПГ



**Порівняльна характеристика принципів організації взаємодії  
 на засадах сучасних інформаційних технологій**

<i>СТАРІ ПРИНЦИПИ</i>	<i>ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ</i>	<i>НОВІ ПРИНЦИПИ</i>
Інформація може бути доступна тільки в одному місці і в певний час	Бази даних спільного використання	Інформація може бути доступна одночасно практично у всіх місцях, де вона необхідна
Тільки спеціалісти можуть виконувати складну роботу	Експертні системи	Працівник широкого профілю може виконати роботу спеціаліста
Фірми повинні вибирати між централізацією і децентралізацією	Телекомунікаційні мережі	Фірми можуть одночасно використовувати кращі елементи централізації і децентралізації
Всі рішення приймаються менеджерами	Система підтримки прийняття рішень	Прийняття рішень є частина роботи кожного співробітника
Клієнти “перетасовуються” із підрозділу до підрозділу і потрапляють до людей, які можуть лише частково вирішити їх проблеми	Системи підтримки прийняття рішень	Клієнт має справу з керівником команди, який здатний вирішити будь-яку проблему клієнта, якщо вона має вирішення
Персонал потребує офісних приміщень для отримання, зберігання, обробки і передачі інформації	Безпроводні засоби передачі даних і портативні комп’ютери	Персонал може відправляти і отримати інформацію незалежно від свого місцезнаходження
Ви маєте самі визначати місцезнаходження об’єктів	Технологія автоматичного визначення і слідування	Об’єкти самі повідомляють, де вони знаходяться
Плани переглядаються періодично	Високопродуктивні комп’ютерні системи	Плани переглядаються в режимі реального часу (негайно за потреби)

Необхідною умовою організації взаємодії між учасниками ФПГ на нових принципах є глобальна мережа Internet. Використання Internet є більш економічним та ефективним у порівнянні з іншими засобами комунікацій, наприклад телефон, факс тощо. Крім того, мережа дозволяє створити так звані *Shared Services* (спільний доступ) підрозділів до необхідної інформації для прийняття рішень, який застосовується провідними компаніями світу (рис. 2)<sup>1</sup>.

Ефективна організаційна структура управління (ОСУ) є запорукою успішної діяльності ФПГ в цілому і організації взаємодії її учасників у здійсненні інноваційної діяльності зокрема. Механізм взаємодії досягається шляхом організації і управління рухом матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. На рис.3 подано логічну схему організації руху потоків, що забезпечують функціонування ФПГ як цілісного організму та її виживання<sup>2</sup>. До них відносяться:

1. Основний потік – профільна діяльність ФПГ, в результаті якої група збільшує свої блага (свій потенціал). Цей процес полягає в перетворенні вихідних ресурсів в фінансові та інші блага й різноманітні відходи.

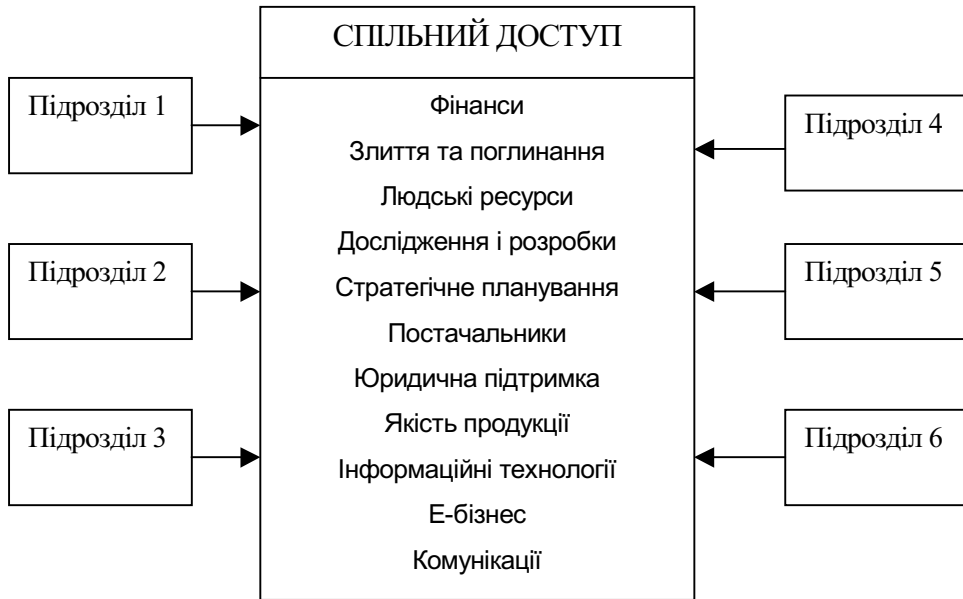


Рис. 2. Спільний доступ до інформації компанії Millennium Chemical

2. Інформаційний потік – завдяки якому керівництво організації отримує відомості про ситуацію у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

3. Процеси управління, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на об'єкти для досягнення поставлених цілей.

4. Потік фінансових та інших ресурсів, що є наслідком того чи іншого управлінського рішення.

5. Різноманітні витoki.

Після проходження ресурсами циклу “постачання – виробництво – збут (основний потік)” з'являються додаткові ресурси і/або змінюється їх склад. У випадку успішної діяльності з'являються фінансові й інші блага, які можуть використовуватися керівництвом групи для нарощування стратегічного потенціалу, конкурентних переваг. Частина отриманих ресурсів повертається у виробництво у вигляді оборотних засобів.

Для відповідної орієнтації в умовах змінного зовнішнього середовища керівництву необхідно отримувати інформацію. Всю зовнішню і внутрішню інформацію можна умовно поділити на стратегічну і оперативну.

До оперативної інформації відносяться дані про постачальників, кон'юнктуру на основний продукт, клієнтів тощо. Більшу частину робіт зі збору цього виду інформації покладається на відділ маркетингу.

До стратегічної інформації належать дані про політику і стратегію конкурентів, розвиток науки і технології. Більша частина такої інформації не може бути отримана традиційними способами. У зв'язку з цим на рис. 3 представлена “Аналітична служба”. Її основними обов'язками є отримання такої інформації (у тому числі способом промислового шпигунства) та її подальша обробка. Крім цього до завдань аналітичної служби відноситься участь у розробці загальної стратегії ФПГ.

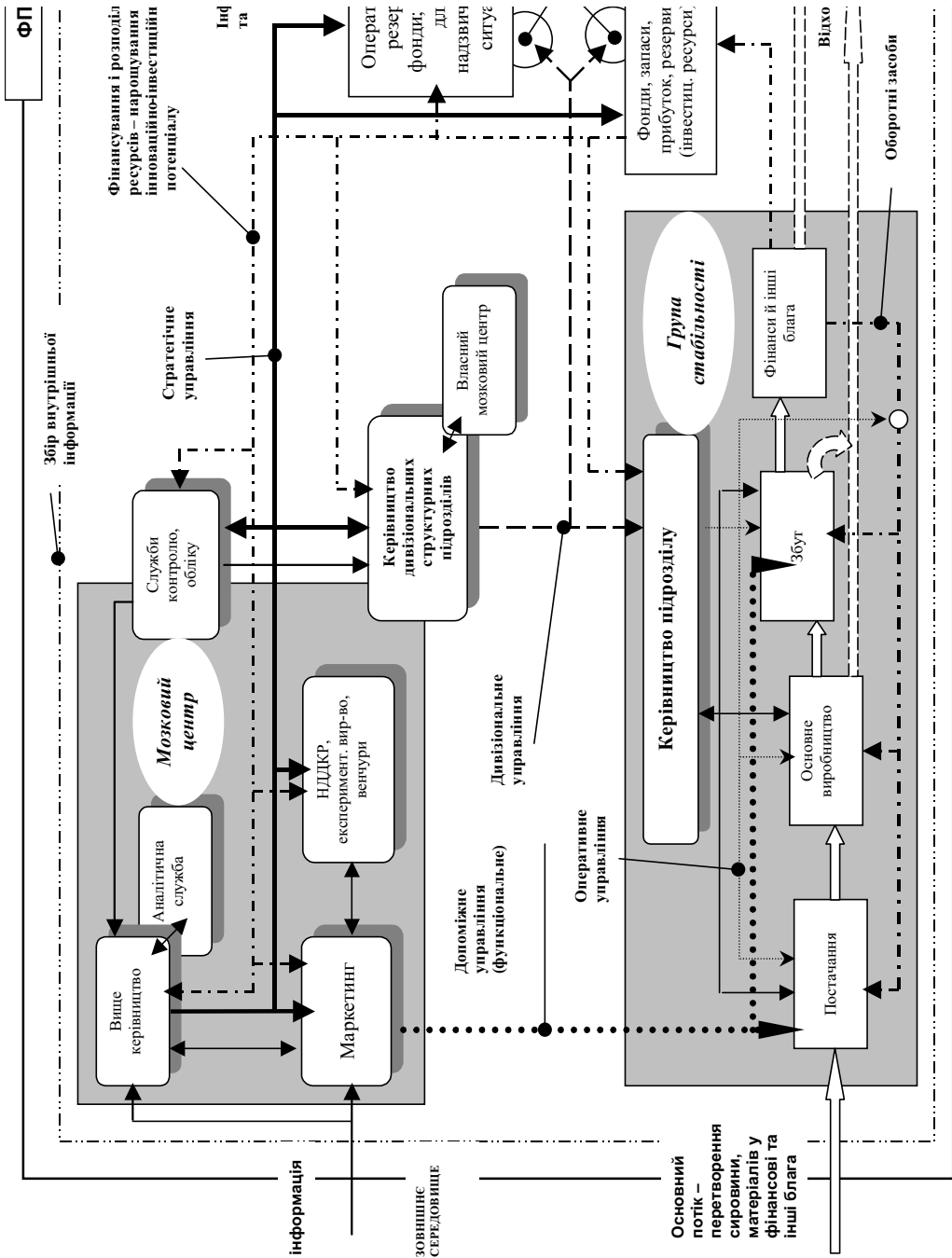


Рис. 3. Логічна схема руху основних потоків в межах організаційної структури ФП



Основними споживачами зібраної інформації, після проходження нею первинної обробки, є вище керівництво центральної компанії ФПГ. Базуючись на цих даних вище керівництво приймає рішення, у тому числі про стратегію розвитку. Частина інформації надається керівникам середньої і нижчої ланок.

Окремо слід виділити керівників дивізіонів – підприємств-учасників ФПГ. Зміст інформаційного забезпечення і функції управління цих керівників досить близькі до вищого керівництва. Питання про розподіл повноважень і обов'язків між вищим керівництвом і керівництвом дивізіонів вирішується залежно від цілей і завдань ФПГ. Ще одним споживачем інформації є підрозділ з питань перспективного розвитку і координації інноваційної діяльності. Його визначальними завданнями є проведення НДДКР, експериментальне відпрацювання нового напрямку (продукту, послуги тощо). Наявність такого підрозділу і близькість його до вищого керівництва необхідна для забезпечення успіху нововведень.

Одним з потоків, що зображені на рис.3, виступають витоки, вагома частка яких припадає саме на інформацію. Витоки – це неконтрольоване, небажане поширення певних відомостей, важливих для групи (плани ФПГ, контракти тощо). Величина, склад і специфіка витоків визначається як якістю управління, так і прийнятою структурою групи, заходами безпеки, а також інтенсивністю промислового шпигунства.

На схемі виділені управлінські впливи чотирьох видів (в залежності від джерела):

1. Стратегічне управління. На підставі інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище, а також результатів її обробки вище керівництво розробляє стратегію розвитку ФПГ, встановлює різноманітні регламенти (правила дій, склад і періодичність збору інформації та її надання тощо), змінює структуру ФПГ і накладає обмеження на повноваження керівників середньої і нижчої ланок. До компетенції вищого керівництва відноситься розподіл ресурсів. При цьому вище керівництво розпоряджається ресурсами з метою реалізації стратегічних планів та контролює частину резервів.

2. Управління дивізіональне – являє собою делеговану частину функцій вищого управління. Суттєва відміна – це наявність певних обмежень і неповнота.

3. Оперативне управління та допоміжне. Головна функція – це забезпечення безперервної роботи відповідного підрозділу ФПГ (підтримка постійності функціонування “основного потоку”). При цьому головним інструментом виступають обігові кошти.

Потік фінансових ресурсів, як видно з рис. 3, складається з двох частин – мінімальний (оборотні активи + строго обмежені накладні витрати) та додатковий, що йде на формування інноваційно-інвестиційного потенціалу ФПГ і дозволяє розвиватися.

З точки зору організації і управління ФПГ можна виділити два основних блоки. Перший блок поєднує в собі вище керівництво, аналітичну службу, функціональний підрозділ маркетингу, юридичний підрозділ, відділ з питань перспективного розвитку, тобто своєрідний “мозковий центр” і, одночасно, “центр активних заходів”, який відповідає за адаптацію ФПГ до зміни зовнішнього середовища. Другий блок включає виробництво продукції (надання послуг) і відповідне управління, тобто бізнес-одиниці ФПГ. Цей блок є своєрідною “групою стабільності”, що забезпечує ФПГ фінансовими та іншими благами, відповідає за її самозбереження.

Отже, організація ефективної взаємодії учасників фінансово-промислової групи у здійсненні інноваційної діяльності залежить від ролі головної компанії, структура якої має будуватись з урахуванням класів стратегічних завдань, що стоять перед ФПГ. Наявність в структурі управління відповідного підрозділу, що координує інноваційну діяльність, є



необхідною умовою активізації використання інноваційно-інвестиційного потенціалу ФПГ. Важливим аспектом регулювання взаємодії учасників ФПГ у здійсненні інноваційної діяльності є процес організації і управління рухом матеріальних, фінансових та інформаційних потоків на засадах сучасних принципів і цифрових технологій.

<sup>1</sup> Millennium Chemicals 2001 Annual Report / [www.millenniumchem.com](http://www.millenniumchem.com)

<sup>2</sup> Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистико-ориентированное проектирование бизнеса / А.Д. Канчавели, А.А. Колобов, И.Н. Омельченко и др.; Под ред. А.А. Колобова, И.Н. Омельченко. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2001. – С. 49.

*Вівчурко О.Ф.,  
асистент кафедри економічної теорії та  
підприємництва Хмельницького інституту  
регіонального управління та права*

## ДО ПИТАННЯ ОБЛІКУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ

Традиційний підхід до обліку та аналізу формування доходів підприємства передбачає фіксування на бухгалтерських рахунках реальних грошових надходжень та валових доходів з відвантаженої продукції, товарів, робіт, послуг із врахуванням витрат на виготовлення, реалізацію товарів, робіт чи надання послуг. Однак в практиці роботи підприємств основним є не фіксація того, що сталося, а перш за все передбачення фінансової ситуації, яка може статися в найближчий період, особливо, якщо вона негативно вплине на фінансовий стан підприємства. А тому обліку дебіторської заборгованості як одному з основних майбутніх джерел поповнення грошових коштів підприємства повинна, на нашу думку, приділятися досить серйозна увага. Робота повинна бути направлена саме на недопущення виникнення сумнівної та безнадійної дебіторської заборгованості, або на зменшення її величини.

Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 “Дебіторська заборгованість” передбачає поділ її на довгострокову та поточну. Кожна з них має досить вагомий вплив на фінансові результати підприємства. Однак більш доцільним, на нашу думку, є поглиблений аналіз поточної дебіторської заборгованості, оскільки в П(С)БО-10 “Дебіторська заборгованість” вказано, що “Поточна дебіторська заборгованість – сума дебіторської заборгованості, яка виникає в ході нормального циклу або буде погашена протягом дванадцяти місяців з дати балансу”. Тобто при виникненні невпевненості її повернення боржником, виникає сумнівний борг, який негативно вплине на господарську ситуацію і в подальшому для її повернення необхідно буде здійснити низка заходів, включаючи подачу позову до господарського суду, що для підприємства є негативним та клопітким явищем. Довгострокова ж заборгованість за тим же 10 стандартом має бути повернена терміном більше, ніж 12 місяців. А значить, є ймовірність її повернення.

Для прийняття своєчасних заходів по поверненню боргових зобов'язань, стосовно яких виникає сумнів щодо їх оплати необхідно заздалегідь відокремити поточну та довгострокову дебіторські боргові зобов'язання, для чого слід ввести до рахунків 16 “Довгострокова дебіторська заборгованість” та 36 “Розрахунки з покупцями та замовниками” окремі оборотні відомості, де вказувати дату виникнення боргу, дату і вартість відвантаженої та сплаченої продукції чи послуг. При наявності аналітичних оборотних відомостей з обліку дебіторської заборгованості за ряд років слід проаналізувати її стан, розмір та питому вагу в загальній величині оборотних активів