

## **ФОРМУВАННЯ КОНСОЛІДОВАНОГО ПОТОЧНОГО ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВ З РІЗНИМ ТИПОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ**

У сучасних умовах багато вітчизняних підприємств мають складну організаційну структуру. Перед такими підприємствами гостро стає проблема спрямування діяльності всіх їх підрозділів на досягнення бажаного цільового результату. Але як свідчать сучасні дослідження, половина підприємств при складанні планів окремих структурних підрозділів зовсім не враховує стратегію розвитку, що вони обрали, а зміст стратегічного плану підприємства відомий менш ніж половині керівників середньої ланки. [1] У такій ситуації розробка планів підрозділів підприємства здійснюється на базі точки зору його безпосередніх виконавців, які не завжди є компетентними у цій сфері. Отже підприємства потрапляють у ситуацію, коли різноспрямована діяльність їх підрозділів ставить під загрозу сталий поступовий розвиток підприємства та досягнення їм намічених стратегічних цілей.

Для того, щоб направити діяльність кожного підрозділу на досягнення стратегічних цілей підприємства, показники діяльності підприємства повинні розгортатися у систему показників його структурних підрозділів. Питання щодо змісту показників, що встановлюються окремим структурним підрозділам, розглядається багатьма сучасними дослідниками, які не завжди науково обґрунтовують свій вибір [2, с.185; 3, с.439]. Але ж серед них не існує єдиного погляду щодо системи взаємопов'язаних показників планів підрозділів підприємства, а отже залишається практично не дослідженою схема згортання показників діяльності окремих підрозділів у показники діяльності підприємства, що, по суті, є схемою консолідації планів підрозділів у плани підприємства. Багато авторів підкреслюють необхідність формування консолідованого (зведеного) плану підприємства, що скоординований за всіма підрозділами і функціями та об'єднує окремі плани [2, 4, 5, 6]. Проте тільки Хруцький В.Е. [2, с.191, 208] наводить декілька схем консолідації, що відрізняються у залежності від центрів відповідальності, які виділені у складі підприємства. Однак запропоновані схеми зведення планів підрозділів у плани підприємства повинні мати наукове підґрунтя.

Мета статті – розробка схем консолідації планів підрозділів у плани підприємства на основі науково - обґрунтованої системи показників діяльності підрозділів підприємств з різним ступенем децентралізації управління. Зведення здійснюється за фінансовими планами підрозділів.

Можливість зробити фінансову систему підприємства більш “прозорою”, доступною для розуміння надає внутрішньозаводське планування. Воно регламентує взаємовідносини структурних підрозділів підприємства між собою та з апаратом управління, визначає схему консолідації планів підрозділів, встановлюючи кожному з них контрольні показники діяльності. Склад цих показників, а відповідно, і склад планів підрозділів, а також схема їх консолідації, залежить від ступеню децентралізації управління підприємством, та визначається типом групи, до якої віднесено цей структурний підрозділ.

Згідно зі концепцією делегування повноважень, що наведена у [7, с.55] та відбиває принципові положення розподілу функцій управлінського персоналу і формування організаційної структури управління підприємством, у залежності від обсягів повноважень, якими наділяються керівники підрозділів, всі структурні підрозділи класифікують в такий спосіб:

- стратегічні господарські центри (СГЦ) – група підрозділів (підрозділ), керівник якої наділений повноваженнями, що дозволяють не тільки вести поточну виробничо-господарську діяльність, але і розвиток, здійснюючи інвестиційні проекти і програми;

- центри прибутку (ЦП) – група підрозділів (підрозділ), керівник якої наділений повноваженнями, що дозволяють здійснювати поточну виробничо-господарську діяльність по випуску і реалізації визначених видів продукції;

- центри витрат (ЦВ) – група підрозділів (підрозділ), керівник якої використовує наявні в його розпорядженні ресурси для здійснення конкретного виробничого чи господарського процесу (сукупності процесів), або виділеної певним чином його частини (стадії).

Згідно з [7], на основі економічної моделі підприємства з певним типом організаційної структури управління, центрам встановлюють склад контрольних показників.

На підприємствах зі дивізіонільною структурою встановлюються:

- центрам прибутку та стратегічним господарським центрам пропонуються обсяги реалізації (частка ринку), дивіденди, середньомісячна заробітна плата одного працівника, норматив відрахувань з прибутку у доход працівника, максимальний розмір дебіторської та кредиторської заборгованості. Крім того, ще виділяються показники, що відбивають відносини СГЦ (ЦП) з апаратом управління підприємством: нормативи відрахувань з прибутку і собівартості до централізованих фондів, відрахування з собівартості на покриття накладних витрат підприємства та нормативи відрахувань з централізованих фондів розподілу прибутку підприємства;

- для центрів витрат “підрозділ допоміжного виробництва” доцільно встановити директивні показники: обсяги виробництва для інших підрозділів у натуральному виразі, трансфертні ціни, ліміти окремих видів матеріальних та енергетичних ресурсів у натуральному виразі, середньомісячна заробітна плата одного працівника, нормативи виплат працівнику з прибутку, загальний ліміт витрат у вартісному виразі;

- для центру витрат “апарат управління”, до складу якого входять функціональні підрозділи та окремі посадові особи апарату управління підприємством, доцільно викреслити зі складу директивних показників – обсяг робіт і трансфертні ціни. Інші показники діяльності центру витрат “апарат управління” подібні до показників планів інших центрів витрат.

Структура поточного плану цих підрозділів, а також схема консолідації їх планів наведена на рис. 1.

На підприємствах зі структурою лінійно-функціонального типу склад показників планів підрозділів буде відрізнятися в залежності від характеру діяльності та зв'язків відповідних центрів витрат. Для підрозділів підприємства з лінійно – функціональною структурою можна встановити наступний перелік показників:

- для центрів витрат “підрозділ основного виробництва”, що у своїй діяльності орієнтуються на потреби споживачів, тобто “зовнішні” потреби, встановлюють обсяги реалізації окремих видів продукції (у натуральному та вартісному вимірі) або обсяги закупівель окремих видів сировини, ліміти витрат окремих видів матеріальних та енергетичних ресурсів у натуральному виразі, середньомісячну заробітну плату одного працівника, норматив виплат працівнику з прибутку, загальний ліміт витрат у вартісному виразі;

- для центрів витрат “підрозділ допоміжного виробництва”, що своєю продукцією або послугами задовольняють “внутрішні потреби”, тобто потреби інших структурних підрозділів підприємства, склад показників подібний до складу показників центру витрат “підрозділ основного виробництва”, за винятком показника обсягів продукції (робіт), що планується тільки у натуральному вимірі;

- для центру витрат підприємства “апарат управління”, що виконує функції управління підприємством та ніяких виробничих функцій не здійснює, з наведеного переліку показників вилучається показник обсягу робіт.

Структура поточного плану цих підрозділів, а також схема консолідації їх планів наведена на рис. 2.

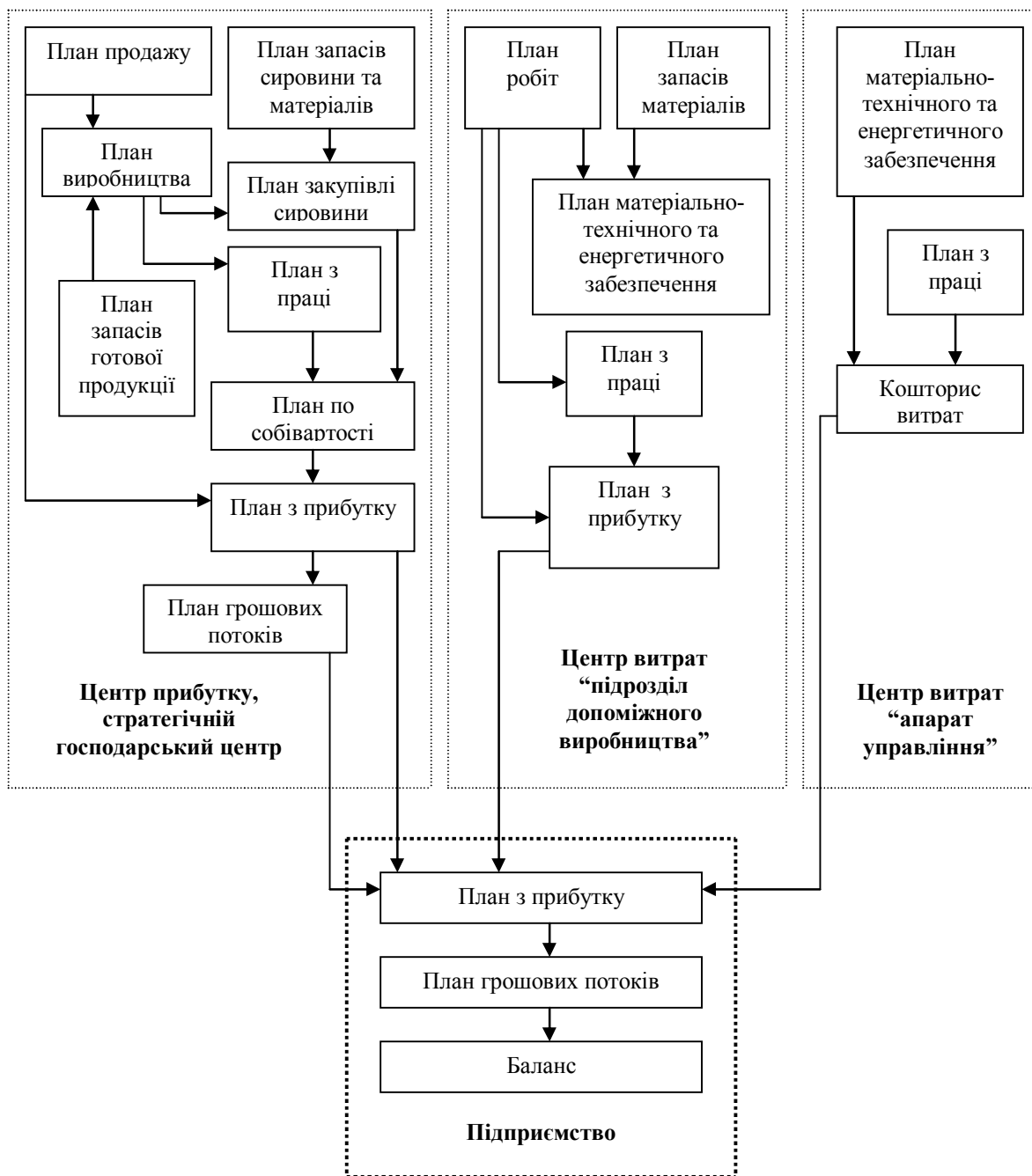


Рис. 1. Структура поточного плану центрів та схема консолідації їх планів на підприємствах зі структурою дивізіонального типу

Отже, у структурах дивізіонального типу значна кількість питань управління фінансами делегована на рівень структурних підрозділів. Для стратегічних господарських центрів буде здійснюватися консолідація планів за планом з прибутку, а також за планом грошових потоків, тому що ці центри самостійно визначають обсяги реалізації продукції та закупівлі сировини, несуть відповідальність за їх виконання, контактують зі споживачами та постачальниками, та можуть впливати на рівень дебіторської та кредиторської заборгованості. Але ж вони не є самостійними юридичними особами, баланс буде складатися тільки по підприємству у цілому. Для центрів прибутку консолідованим буде тільки план з прибутку.

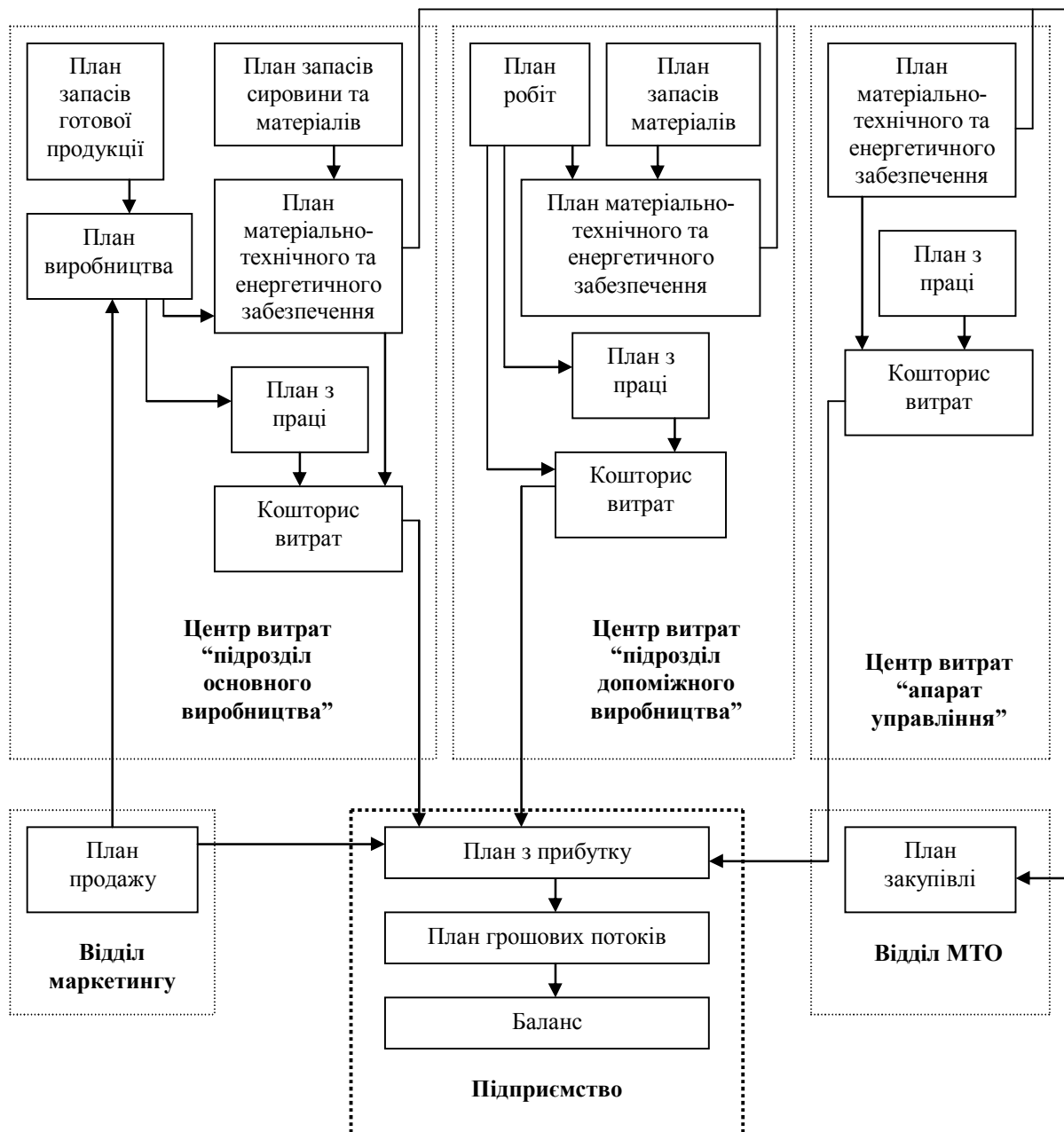


Рис. 2. Структура поточного плану центрів та схема консолідації їх планів на підприємствах зі структурою лінійно-функціонального типу

У структурах лінійно - функціонального типу, де єдиним центром прибутку, що несе відповідальність за обсяги реалізації, виступає відділ маркетингу, будуть складатися тільки кошториси витрат. Ці підрозділи можуть контролювати тільки власні витрати. План з прибутку, план грошових потоків та баланс будуть розроблятися тільки для підприємства у цілому.

Таким чином, основою для виділення планів окремих підрозділів та схем консолідації їх у плани підприємства є науково - обґрунтований склад показників планів цих підрозділів, запропонований на базі економічної моделі підприємства. У залежності від того, який тип організаційної структури має підприємство, обирається та чи інша схема консолідації планів. Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є конкретизація та деталізація поточних планів діяльності підрозділів за допомогою оперативного-календарного планування.

### Список літератури

1. Оценка приложений для бюджетирования. Материалы компании Comshare. Предоставлено компанией КОРУС Консалтинг, <http://www/management.com.ua/finance/fin015.html>
2. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
3. Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. Шеремета А.Д.. – М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2000. – 512 с.
4. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств, // Фінанси України, 2000. - №7, с. 49-55.
5. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування, // Фінанси України, 2003. - №3, с. 97-109.
6. Харко А.Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства, // Фінанси України, 2001. - №9, с. 87-91
7. Богатирьов А.М., Бутенко А.І., Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. Одеська національна академія харчових технологій. 2003. – 274 с.