

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРУКТУРЫ ПЛАНОВ ОТДЕЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

¹Шарохина С. В. ORCID ID 0000-0001-6592-064X,

²Карсунцева О. В. ORCID ID 0000-0001-8633-4375,

³Франк Е. В. ORCID ID 0000-0002-3825-7026

¹Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный экономический университет», Сызранский филиал, Сызрань, Российская Федерация, e-mail: sharokhinatv@gmail.com;

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный технический университет», Сызранский филиал, Сызрань, Российская Федерация;

³Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный технический университет», Самара, Российская Федерация

Без эффективного управления деятельностью предприятия нельзя обеспечить его устойчивое развитие. Существенной составной частью процесса управления является планирование. В статье авторы утверждают, что внутрипроизводственное планирование дает возможность рассматривать предприятие как систему, состоящую из подсистем – обособленных подразделений, каждое из которых нуждается в планировании. Нерешенным является вопрос разработки научно обоснованной системы взаимосвязанных показателей планов отдельных подразделений, направленных на достижение основных целей предприятия. Цель исследования – определение структуры планов отдельных структурных подразделений предприятий, имеющих структуру дивизионального и линейно-функционального типа. Состав показателей, устанавливаемых для отдельных подразделений, зависит от того, к какой группе отнесено это структурное подразделение: стратегические хозяйственные центры, центры прибыли либо центры затрат. Авторы делают вывод о том, что структуру планов подразделений предприятия можно обосновать с помощью его экономической модели, которая будет отличаться у предприятий с разной организационной структурой управления. Поэтому в статье представлена экономическая модель предприятия со структурой линейно-функционального и дивизионального типа. На ее основе предложена структура текущих планов структурных подразделений таких предприятий.

Ключевые слова: предприятие, планирование, дивизиональная структура управления, центр прибыли, линейно-функциональная структура управления, центр затрат, прибыль, цена

DETERMINING THE STRUCTURE OF PLANS FOR INDIVIDUAL DEPARTMENTS OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

¹Sharokhina S. V. ORCID ID 0000-0001-6592-064X,

²Karsuntseva O. V. ORCID ID 0000-0001-8633-4375,

³Frank E. V. ORCID ID 0000-0002-3825-7026

¹Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “Samara State University of Economics”, Syzran branch, Syzran, Russian Federation, e-mail: sharokhinatv@gmail.com;

²Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Samara State Technical University”, Syzran branch, Syzran, Russian Federation;

³Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Samara State Technical University”, Samara, Russian Federation

Sustainable development cannot be ensured without effective management of an enterprise’s activities. Planning is an essential component of the management process. In this article, the authors argue that internal production planning allows one to view an enterprise as a system consisting of subsystems—isolated divisions, each of which requires planning. The issue of developing a scientifically substantiated system of interconnected indicators for individual division plans aimed at achieving the enterprise’s primary goals remains unresolved. The purpose of this study is to determine the structure of plans for individual structural divisions of enterprises with divisional and linear-functional structures. The composition of indicators established for individual divisions depends on the group to which the structural division belongs: strategic business centers, profit centers, or cost centers. The authors conclude that the structure of an enterprise’s division plans can be substantiated using its economic model, which will differ for enterprises with different organizational management structures. Therefore, this article presents an economic model of an enterprise with a linear-functional and divisional structure. Based on this model, a structure of current plans for the structural divisions of such enterprises is proposed.

Keywords: enterprise, planning, divisional management structure, linear-functional management structure, profit center, cost center, profit, price

Введение

Система управления предприятием в современных условиях может строиться с разной степенью децентрализации. Качество управленческих решений, принимаемых в процессе планирования, повышает эффективность всей управленческой деятельности. Осуществляется планирование деятельности как в целом по предприятию, так и в разрезе отдельных подразделений. В этой связи на первый план выходит проблема экономических взаимоотношений отдельных структурных подразделений между собой и с центральным аппаратом предприятия [1]. Регламентировать эти взаимоотношения должно планирование, которое позволяет руководству предприятия направить деятельность всех подразделений на достижение целевого экономического результата, установив для каждого из них директивные (контрольные) показатели деятельности. Состав этих показателей зависит от степени децентрализации управления и, соответственно, выбранной предприятием организационной структуры [2]. В современных условиях на предприятиях используются структуры двух типов: дивизионального и линейно-функционального, для подразделений каждого из которых устанавливаются свои директивные показатели деятельности [3, 4].

Современные исследователи уделяют внимание устанавливаемым для отдельных структурных подразделений директивным показателям и расчетным, которые нужны для обоснования директивных. О. А. Невтеева утверждает, что на предприятии должна быть разработана совокупность показателей деятельности структурных подразделений организации по центрам ответственности [5]. Наиболее важно в выводах автора обоснование необходимости создания системы показателей для определенного структурного подразделения, для чего необходимо знать состав показателей и их назначение, способы их измерения и методику расчета. О. А. Невтеева называет основные показатели и их структуру, например производственные показатели, кадровый состав работников и оплата их труда, нормативные показатели, показатели себестоимости, показатели прибыльности, дополнительные показатели.

И. И. Моисеева также отмечает необходимость выявления подразделений коммерческих организаций, оказывающих влияние на ее эффективность, однако предлагает делать это только на втором этапе оценки экономической эффективности предпринимательской деятельности [6]. На первом этапе

осуществляется отбор показателей общей эффективности. На третьем этапе определяются показатели, характеризующие эффективность деятельности отдельных подразделений коммерческой организации, гибкий интегральный показатель оценки эффективности предпринимательской деятельности, алгоритм оценки эффективности предпринимательской деятельности. При этом автор не конкретизирует показатели и не предлагает оптимальный алгоритм оценки.

Н. В. Свиридова, А. А. Акимов, Ф. К. Туктарова центральным звеном планирования называют систему относительных показателей – индексов. В связи с чем теоретики разработали модель организации системы рейтингового планирования деятельности организаций и их структурных подразделений [7]. Н. В. Свиридова, А. А. Акимов, Ф. К. Туктарова также отмечают необходимость разработки системы показателей деятельности организаций и их подразделений, но конкретно перед собой они такой задачи не ставят.

А. А. Кузьмицкая рассматривает организацию системы планирования на конкретном предприятии агропромышленного комплекса и ее влияние на эффективность деятельности. По мнению автора, в основе процесса планирования деятельности подразделений должны лежать принципы координации и интеграции производственных подразделений [8].

Б. М. Мусаева, Н. О. Плужная, Д. А. Заболотная делают акцент на том, что в процессе внутрифирменного бюджетирования могут возникать определенные ограничения, которые могут затруднить планирование, например несоответствие между планами разных отделов, что может привести к нецелесообразным или дублирующим затратам [9]. Обоснован выход из сложившейся ситуации в использовании программного обеспечения для автоматизации процессов бюджетирования.

Л. Р. Аликова развивает обозначенную тему и раскрывает сущность цифровизации планирования, что требует высокой квалификации сотрудников и больших затрат на обучение [10].

На основе проведенного анализа можно утверждать, что среди современных авторов не существует единого взгляда на систему взаимосвязанных показателей планов подразделений предприятия.

Цель исследования – определение структуры планов отдельных структурных подразделений предприятий, имеющих структуру дивизионального и линейно-функционального типа.

Материалы и методы исследования

Чтобы обеспечить деятельность каждого подразделения в направлении достижения стратегических целей предприятия, показатели деятельности предприятия в целом должны разворачиваться в систему показателей, устанавливаемых для каждого структурного подразделения предприятия. Состав показателей, устанавливаемых для отдельных подразделений, зависит от того, к какой группе отнесено это структурное подразделение. В зависимости от полномочий, которые имеют руководители подразделений, все структурные подразделения классифицируются следующим образом:

– стратегические хозяйственные центры (СХЦ) – группа подразделений, руководитель которой наделен полномочиями, позволяющими не только осуществлять текущую производственную и хозяйственную деятельность, но и развитие [11];

– центры прибыли (ЦП) – группа подразделений (подразделение), руководитель которой (которого) имеет полномочия, позволяющие осуществлять текущую производственно-хозяйственную деятельность [12];

– центры затрат (ЦЗ) – подразделение (группа подразделений), руководитель которого (которой) использует имеющиеся в его распоряжении ресурсы для осуществления конкретного производственного или хозяйственного процесса (совокупности процессов) или выделенной определенным образом его части (стадии) [13].

В данной статье для раскрытия темы и достижения цели применяются общенаучные методы исследования экономических явлений: научное абстрагирование, анализ, синтез, индукция, логический подход.

$$P_i^B = ДЦЗ_i^B - ЗЦЗ_i^B = ОВР_i \times ТЦ_i - ЗЦЗ_i^B, \quad (3)$$

где $ОВР_i$ – объем внутренней реализации полуфабриката (если центр затрат производит только один вид полуфабриката);

$ТЦ_i$ – трансфертная цена полуфабриката;

$ДЦЗ_i^B$ – доход центра затрат «подразделение вспомогательного производства»;

$ЗЦЗ_i^B$ – затраты центра затрат «подразделение вспомогательного производства».

Следовательно, развернутая экономическая модель предприятия имеет следующий вид:

$$P_{np} = \left(\sum_i ОВР_i \times Ц_i - З_i^{соб} - \sum_i ДЦЗ_i^B \right) + \left(\sum_i ОВР_i \times ТЦ_i - ЗЦЗ_i^B \right) - З_{ay}, \quad (4)$$

где $З_i^{соб}$ – собственные затраты i -го центра прибыли на изготовление продукции.

На основе развернутой модели для предприятий со структурой дивизионального типа можно предложить центрам прибыли устанавливать такой состав директивных показателей текущего плана: объем реализации, дивиденды, максимальный размер дебиторской и кредиторской задолженности, а следовательно, и структуру текущего плана центров прибыли: маркетинговая программа; план по труду; план по себестоимости; финансовый бюджет.

Результаты исследования и их обсуждение

Для того чтобы обеспечить четкое взаимодействие отдельных структурных подразделений, ориентировать их на достижение главных целей деятельности предприятия, каждому из них нужно установить определенные директивные показатели деятельности [14], а следовательно, и определенную структуру текущего плана [15]. Структуру планов подразделений предприятия можно обосновать с помощью его экономической модели, которая будет отличаться у предприятий с разной организационной структурой управления.

Экономическая модель предприятия со структурой дивизионального типа будет выглядеть как

$$P_{np} = \sum_i P_i + \sum_i P_i^B - З_{ay}, \quad (1)$$

P – прибыль компании;

P_{np} – прибыль i -го центра прибыли;

P_i^B – прибыль i -го центра затрат «подразделение вспомогательного производства»;

$З_{ay}$ – затраты центра затрат «аппарат управления».

Прибыль центра прибыли P_i рассчитывается по формуле

$$P_i = ОР_i \times Ц_i - З_i, \quad (2)$$

где $ОР_i$ – объем реализации продукции в натуральном измерении (если i -й центр прибыли выпускает только один вид продукции);

$Ц_i$ – цена продукции i -го подразделения;

$З_i$ – затраты на выпуск продукции i -го подразделения (себестоимость).

Прибыль центра затрат «подразделение вспомогательного производства» P_i^B рассчитывается по формуле

В связи с тем, что прибыль предприятия выполняет стимулирующую функцию и аккумулируется в центральном аппарате объединения для его целевого использования, то целесообразно добавить раздел, регламентирующий отношения центра прибыли с центральным аппаратом и содержащий нормативы отчислений из прибыли и себестоимости в централизованные фонды, отчисления из себестоимости на покрытие распределения прибыли предприятия.

Для центров затрат «подразделение вспомогательного производства» целесообразно установить директивные показатели: объем производства для других подразделений в натуральном выражении, трансфертные цены, лимиты отдельных видов материальных и энергетических ресурсов в натуральном выражении, общий лимит затрат в стоимостном выражении, а следовательно, и такую структуру: производство; материально-техническое и энергетическое обеспечение; труд и кадры; финансовый бюджет.

Особую роль в организационной структуре предприятия играют функциональные подразделения и отдельные должностные лица аппарата управления, которые могут быть объединены в отдельный центр расходов – аппарат управления. Для центра затрат «аппарат управления» целесообразно из приведенной структуры текущего плана центра затрат «подразделение вспомогательного производства» вычеркнуть раздел «Производство», а из состава директивных показателей – объем производительности и трансфертные цены. Состав показателей в других трех разделах текущего плана ЦЗ «аппарат управления» подобен составу показателей аналогичных разделов планов других центров затрат.

В структурах линейно-функционального типа руководство предприятия определяет направления и объемы распределения прибыли по отдельным структурным подразделениям, которые являются центрами затрат. Центры затрат предприятия по линейно-функциональной структуре отличаются друг от друга характером деятельности и связей. По этому признаку различают:

– центры затрат, осуществляющие производственно-хозяйственную деятельность, ориентируясь на внешние потребности потребителей, то есть результаты их деятельности потребляются за пределами предприятия (ЦЗ подразделение основного производства);

– центры затрат, осуществляющие производственно-хозяйственную деятельность, ориентируясь на внутренние потребности предприятия (ЦЗ «подразделение вспомогательного производства»);

– центры затрат, выполняющие функции управления предприятием (ЦЗ «аппарат управления»).

Экономическая модель предприятия со структурой линейно-функционального типа имеет следующий вид:

$$P_{np} = \sum_i P_i^o - \sum_i 3ЦЗ_i^B - 3_{ay}, \quad (5)$$

где P_{np} – прибыль предприятия;

P_i^o – прибыль центра затрат «подразделение основного производства»;

$3ЦЗ_i^B$ – затраты центра затрат «подразделение вспомогательного производства»;

3_{ay} – затраты центра затрат «аппарат управления».

Прибыль ЦЗ «подразделение основного производства» P_i^o можно представить формулой

$$P_i^o = \sum_i OP_i^o \times C_i - 3ЦЗ_i^o, \quad (6)$$

где OP_i^o – объем реализации i -го центра затрат «подразделение основного производства» (если выпускается только один вид продукции), в натуральных единицах;

C_i – цена продукции, производящей i -й центр затрат;

$3ЦЗ_i^o$ – затраты i -го центра затрат «подразделение основного производства».

Тогда экономическую модель предприятия со структурой линейно-функционального типа в развернутом виде можно представить следующим образом:

$$P_{np} = \left(\sum_i OP_i^o \times C_i - 3ЦЗ_i^o \right) - \sum_i 3ЦЗ_i^B - 3_{ay}.$$

На основе приведенной модели можно установить перечень показателей на предприятиях со структурой линейно-функционального типа. Для центров затрат «подразделение основного производства»: объем реализации продукции (в натуральном и стоимостном измерении), лимиты расходов материальных и энергетических ресурсов в натуральном выражении, среднемесячная заработная плата одного работника, общий лимит затрат в стоимостном выражении, а следовательно, и такая структура текущего плана: производство (работы); материально-техническое и энергетическое обеспечение; труд и кадры; смета расходов.

Для центров затрат «подразделение вспомогательного производства» структура текущего плана (а также состав показателей) подобна структуре центра затрат «подразделение основного производства», за исключением показателя объемов продукции

(работ), который планируется только в натуральном измерении.

Для центра затрат предприятия «аппарат управления» из приведенного перечня показателей изымается показатель объема работ, так как это подразделение никаких производственных и хозяйственных функций не осуществляет, а текущий план этого центра затрат содержит разделы: труд и кадры, смету административных расходов.

Заключение

Гарантией эффективности функционирования структур дивизионального и линейно-функционального типа является налаживание систематических экономических отношений их подразделений между собой и с центральным аппаратом управления, которые отражают две модели. Это позволяет не только связывать показатели текущего плана деятельности предприятия с показателями планов и бюджетов его структурных подразделений, четко регламентировать взаимоотношения между подразделениями предприятия, оперативно оценивать и контролировать их затраты и результаты, но и направлять их деятельность на достижение стратегических целей предприятия, повысить уровень управляемости предприятия.

Список литературы

1. Окуневич Е. С., Смелов В. Ю., Шереметьева С. А., Шпер В. Л., Хурузиди Е. И. Межструктурное взаимодействие в современных организациях // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2023. Т. 25. № 1 (111). С. 55–66. DOI: 10.37313/1990-5378-2023-25-1-55-66.
2. Терешкина Н. Е., Халтурина О. А. Стратегические факторы, влияющие на формирование организационной структуры управления // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 12–1. С. 163–168. DOI: 10.17513/vaael.3150.
3. Содаткадамова Н. Г. Понятие организационной структуры и ее виды // E-Scio. 2021. № 6 (57). С. 195–204. EDN: KZBVTD.

4. Рахманова Н. М., Назарова Ш. Г., Аннабердиев К. А., Назаров П. Д. Линейно-функциональная структура организации в экономической теории // In Situ. 2023. № 10. С. 112–114. EDN: NQSTPI.

5. Невтеева О. А. Формирование системы показателей по центрам ответственности промышленного предприятия // Бизнес в законе. 2011. № 6. С. 314–316. EDN: ONJEGX.

6. Моисеева И. И. Оценка эффективности деятельности отдельных структурных подразделений коммерческой организации // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 12 (58). С. 90–96. EDN: RTJVOJ.

7. Свиридова Н. В., Акимов А. А., Туктарова Ф. К. Рейтинговое планирование деятельности производственных подразделений организаций // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2016. № 3 (19). С. 79–87. EDN: WZRDXH.

8. Кузьмицкая А. А. Организация системы планирования на предприятии // Вестник Брянской государственной сельскохозяйственной академии. 2014. № 5. С. 44–50. EDN: TGZOJV.

9. Мусаева Б. М., Плужная Н. О., Заболотная Д. А. Учет и анализ в системе внутрифирменного бюджетирования: проблемы и решения // Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 2 (12). С. 94–98. EDN: UUOJHQ.

10. Аликова Л. Р. Современные подходы и концепции к организации системы планирования на предприятии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Т. 15. № 3–1. С. 172–179. EDN: PMGWSC.

11. Верников В. А. Современные подходы стратегического планирования развития производственных структур в современных условиях // Экономика высокотехнологичных производств. 2023. Т. 4. № 3. С. 181–196. DOI: 10.18334/expr.4.3.117310.

12. Муратова Л. И., Хоружий В. И. Определение и содержательные признаки «центра прибыли» // Управление экономическими системами. 2011. № 11 (35). С. 60. EDN: PMFLRT.

13. Рожкова Д. Ю. Особенности системы управленческого учета затрат в управляющих организациях ЖКХ // Учет. Анализ. Аудит. 2020. Т. 7. № 4. С. 33–42. DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-4-33-42.

14. Шардан С. К., Никаева Р. М. Экономическая оценка ключевых показателей деятельности предприятия // Вестник Академии знаний. 2021. № 43 (2). С. 285–292. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-11083.

15. Ткаченко И. В., Анисимова О. С. Формирование сферы тактического планирования для достижения стратегических целей организации // Московский экономический журнал. 2023. Т. 8. № 6. DOI: 10.55186/2413046X_2023_8_6_290.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.