УДК 658.15

**Белопольська Т.В.**,
к.е.н., доцент, ДонНУ

# ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ІНТЕГРОВАНИХ СУБ'ЄКТІВ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

На підставі дослідження провідних інструментів управління підприємствами реального сектору економіки, особливостей реалізації принципів корпоративного менеджменту у вітчизняній економіці, удосконалено підходи до формування ефективної системи бюджетування, які знайшли відображення у побудові бюджету корпоративного управління фінансовими ресурсами підприємства.

*Ключові слова:* фінансові ресурси, бюджетування, структурні підрозділи корпорації, прибуток, ринкова вартість підприємства.

## ВСТУП

В умовах швидко змінного господарського середовища, обмеження всіх видів ресурсів і бурхливого розвитку високих технологій створення конкурентоздатної продукції стає прерогативою підприємств корпоративного типу. Інтеграційні процеси у виробничому секторі економіки України розвиваються у напрямі формування складних, диверсифікованих систем шляхом об'єднання виробничого потенціалу і фінансових можливостей.

Орієнтація управління на економічні і ринкові критерії ефективності функціонування вітчизняних корпорацій передбачає посилення вимог до адаптивного управління, впровадження сучасних концепцій менеджменту. Принципово новим напрямом в управлінні корпораціями виступає розробка і упровадження фінансового механізму управління. Створення механізму управління фінансами корпорації направлене на підтримку їх фінансової стійкості з урахуванням галузевих техніко-економічних, соціальних і екологічних особливостей шляхом збалансованого управління фінансовими ресурсами як головного підрозділу, так і структурних елементів, що сприяє максимізації ринкової вартості корпорації.

Вітчизняні корпорації зазнають на собі ті ж труднощі господарювання, що і підприємства інших форм власності: кризу платежів, зростання дебіторської і кредиторської заборгованості, брак оборотного капіталу, відсутність довгострокових джерел фінансування, що направляються на модернізацію устаткування, зниження частки власних засобів в структурі майна і т.д. Вирішення фінансових і економічних проблем підприємств корпоративного типу неможливо без істотного реформування системи управління багаторівневими виробничими структурами на базі сучасних методів фінансового менеджменту, що і визначило вибір теми статті.

Проблемам вдосконалення систем управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, їх ресурсному забезпеченню, а також управлінню оборотними коштами і витратами крупних промислових підприємств присвячено значне число робіт вітчизняних і зарубіжних учених-економістів. Розробки в сфері фінансового і корпоративного менеджменту є об'єктом досліджень таких вчених, як: І.А. Бланк, С.І. Юрій, О.Д. Василік, П.В. Єгоров, А.М. Поддерьогін, В.В. Ковальов, Дж.К. Ван Хорн, Ю.Ф. Брігхем та ін.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета роботи полягає в розробці на основі системного підходу інструментів управління структурними підрозділами підприємств корпоративного типу, спрямованих на збільшення фінансового результату і ефективності використовування їх ресурсів.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Як вже наголошувалося, стан, в якому зараз знаходиться більшість підприємства реального сектору економіки України, характеризується як критичне. Для виходу з ситуації, що склалася, доцільними є дії з вдосконалення наступного комплексу інструментів управління [1, 3]:

Інструмент 1: нормативно-правове регулювання, пов'язане з вдосконаленням нормативно-правової бази в сфері управління підприємствами корпоративного типу.

Інструмент 2: пов'язаний з економією виробничих ресурсів і екологічною безпекою і спрямований на розробку й упровадження інструментального апарату.

Інструмент 3: фінансування і цінове регулювання напрямів на розширення джерел фінансування, зокрема, за рахунок ціноутворення, фінансово-інвестиційних методів, бюджетного фінансування, нових методів самофінансування, комунальної позики для підвищення ефективності господарської діяльності, а особливо для подальшого інноваційного розвитку матеріально-технічної бази підприємств корпоративного типу, підвищення якості товарів і послуг.

Інструмент 4: реструктуризації системи управління, упровадження якої пов'язане із змінами системи управління на підприємствах корпоративного типу і спрямоване на кардинальні перетворення методів ухвалення рішень, зокрема, на базі використання фінансових методів корпоративного управління, підвищення відповідальності і зацікавленості співробітників.

Інструмент 5: корпоративні бюджетування фінансових ресурсів корпорації, які передбачають розробку і упровадження інноваційного інструментального апарату реалізації фінансового механізму корпоративного управління підприємствами.

Із зміною принципів побудови економічних відносин в Україні, відбувається технологічне перетворення процесів у сфері виробництва. Цьому сприяє ряд причин загальнодержавного, регіонально і внутрішньогосподарчого значення. Структурні підрозділи корпорації повинні оцінювати вплив своєї господарської діяльності на стан навколишнього природного середовища (водних, земельних і повітряних ресурсів), а також прагнути до запобігання або зменшення цих негативних дій для власної виробничо-господарської діяльності за рахунок вдосконалення виробничих технологій і реалізації пріоритетних проектів капіталовкладень [2].

Реструктуризація сучасних корпорацій передбачає здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, направлених на зміну системи управління підприємством, що відповідає сучасним вимогам функціонування ринкового середовища, його форми власності, організаційно-правової форми, з метою фінансового оздоровлення підприємства, підвищення ефективності виробництва.

Одним з шляхів виходу з складного фінансового положення, що створилося, на підприємствах корпоративного типу в Україні є постановка підсистеми бюджетування фінансових ресурсів на базі принципів корпоративного управління.

В процесі розвитку ринкових відносин підвищується роль бюджетування, що безпосередньо пов'язане з посилюванням вимог до планування операцій з досягнення цілей підприємства, координуванню діяльності його підрозділів, мотивації керівників всіх рівнів для досягнення задач, поставлених перед центрами відповідальності; контролю поточної діяльності по забезпеченню планової дисципліни; навчанню менеджерів бюджетуванню шляхом детального вивчення діяльності всіх підрозділів підприємств.

Останніми роками вітчизняним корпораціям доводиться працювати в умовах постійно змінного законодавства, з різними валютами, великою кількістю контрагентів. Діюча система розрахунку процесів бюджетування перестала задовольняти потребам централізованого управління корпорацією в умовах зростання господарської і фінансової незалежності структурних підрозділів. Зокрема, виникла проблема побудови консолідованих бюджетів корпорації. Крім того, необхідність автоматизації процесу бюджетування пов'язана з великим об'ємом різноманітних операцій. Без автоматизованої системи управління витрати на обробку такої кількості інформації неймовірно великі, а терміни обробки даних не можуть задовольнити корпоратизоване підприємство [1].

Упровадження інформаційної системи управлінського обліку і бюджетування в структурних підрозділах корпорації дозволить:

1. Забезпечити єдиний інформаційний простір для всієї корпорації з метою підвищення оперативності і адекватності ухвалення управлінських рішень.

2. Накопичити в центральному апараті і окремих структурних підрозділах дані про динаміку фінансово-господарської і договірної діяльності для своєчасного ухвалення рішень, а також для розробки і вдосконалення фінансової стратегії в цілому.

3. Уніфікувати інформаційну базу, за рахунок використовування узгоджених, оперативних і достовірних даних, сформованих різними відділами і структурними підрозділами.

4. Підвищити оперативність ухвалення рішень у сфері управління потоками платежів і всієї системи фінансового менеджменту підприємств корпоративного типу.

При побудові системи бюджетування необхідно чітко представляти структуру доходів і витрат всієї корпорації і окремих її структурних підрозділів, управляти по точках витрат і доходів, виявляти збиткові підрозділи і процеси, аналізувати і своєчасно виявляти слабкі ланки фінансового механізму. При цьому реалізація інструментів бюджетування здійснюється з паралельним базі упровадженням АСУ різного ступеня складності в рамках найважливіших функцій управління.

Реалізація цільових орієнтирів корпорації — підвищення ефективності виробництва, максимізація прибутку — відбувається в умовах постійно змінних параметрів зовнішнього середовища і конкурентної боротьби. Тому управління підприємством корпоративного типу неможливе без планування його діяльності і контролю за реалізацією цих планів. У свою чергу, ні ефективне планування, ні об'єктивний контроль результатів роботи неможливий без розробки бюджетів.

Саме бюджетування, в умовах реалізації фінансового механізму корпоративного управління на базі методів самоорганізації, сприяє раціональному використанню виробничих, кадрових і фінансових ресурсів підприємств, завдяки своєчасному плануванню господарських операцій; узгодженості фінансових і матеріальних потоків, систематичному контролю над ними; стимулюванню процесів підвищення ефективності роботи функціональних відділів і регіональних підрозділів, а також робочих груп. Як наслідок з'являється можливість істотного зниження витрат, підвищення прибутковості, а також забезпечення соціально-справедливого розподілу доходів корпорації, скорочення енергоємності і ресурсоємності виробництв, підвищення якості продукції і т.д.

Склад і коротка характеристика бюджету корпоративного управління фінансовими ресурсами підприємства включає [4]:

1. Система виробничих бюджетів.

1.1. Підсистема обліку і аналізу договірних зобов'язань (первинна ланка фінансової діяльності будь-якого підприємства, у тому числі і в системі корпоративного управління). В рамках даного напряму деталізується наступна основна інформація по: реєстрації і обліку договорів; оперативному отриманню звітності по дебіторській заборгованості, з її деталізацій по термінам, видам, контрагентам; виписаним платіжним документам; актам звірки про виконання договірних зобов'язань і інших господарських операцій; обліку векселів, довгострокових і короткострокових зобов'язань.

1.2. Підсистема фінансування процесів реалізації програм основного і додаткових виробництв, включає: розрахунок планових показників фінансування основних напрямів виробничих витрат на основі даних за попередні періоди і прогноз з урахуванням кількості укладених договорів; реєстрацію і облік фінансових планів виробництва, в розрізі номенклатури, споживачів, джерел, функціональних і регіональних підрозділів; блок автоматичного перерахунку взаємозв'язаних показників в результаті змін і уточнень окремих фактичних показників фінансового плану; даних про фактичне виконання фінансових планів; показники оперативної звітності в рамках виконання фінансового і виробничого планів.

1.3. Підсистема калькуляції собівартості продукції, передбачає включення наступних блоків: розрахунок планової собівартості продукції, послуг в цілому по підприємству, а також в розрізі товарної номенклатури регіональних структурних підрозділів; облік фактичних витрат на виробництво в розрізі статі, елементів витрат, структурних підрозділів; розрахунок рентабельності і витрат при формуванні цін на продукцію в рамках корпорації і окремих структурних підрозділів.

2. Система бюджетів фінансових ресурсів корпорації включає:

2.1. Бюджети фінансових трансфертів корпоративного управління, а також включає планові і фактичні показники ефективності використовування методів корпоративного управління. Зокрема, передбачається збір і обробка наступної інформації: про фінансову самостійність структурних підрозділів, фінансової ефективності використовування ресурсів; планових і фактичних показниках сум фінансових трансфертів (як структурним підрозділам, так і апарату управління), включає критерії контролю цільового використовування засобів; фінансової самоорганізації і стійкості механізму корпоративного управління і параметри його реалізації в рамках окремих підрозділів; про ефективність функціонування системи кадрового менеджменту, підсистеми матеріального стимулювання, реалізації методів підвищення зацікавленості працівників в кінцевому результаті діяльності корпорації.

2.2. Бюджет фінансування виробничого розвитку в рамках механізму корпоративного управління відображає поточні (у розрізі плавного періоду) фінансові потоки, пов'язані з технічним переозброєнням, реконструкцією, реалізацією довгострокових інвестиційних проектів і повинен передбачати використовування принципів прийнятих і затверджених в положенні «Про фінансову стратегію функціонування і розвитку механізму корпоративного управління».

3. Система контролю за виконанням корпоративного бюджету фінансових ресурсів корпорації передбачає: реєстрацію і облік планових і фактичних показників в розрізі бюджетів, кошторисів, статі витрат; розрахунок прогнозного виконання бюджетів на основі інформації про укладені договори і фактичне надходження оплати в рамках даних договорів; оперативне управління потоком платежів структурних підрозділів корпорації; контроль і аналіз дотримання лімітів фактичного витрачання грошових коштів; оперативне формування необхідної звітності.

При цьому можливості інформаційної системи, яка реалізована на базі методів корпоративного управління, повинні враховувати можливість складання такого багатовимірного корпоративного бюджету з необхідною періодичністю, застосування різних інструментів управління і адаптувати систему до специфічних для конкретного структурного підрозділу корпорації розрахунків, регламентувати процедури узгодження, твердження і контролю бюджетів фінансових ресурсів.

Бюджетування, як центральна ланка системи ефективного управління корпорацією, передбачає ітераційний підхід до планування. При цьому плануванню піддаються не тільки фінансові ресурси, а всі ресурси підприємства, які забезпечують здійснення основних функцій виробничо-економічної системи.

Проблеми упровадження системи бюджетування в умовах реалізації фінансових методів корпоративного управління на підприємствах можна узагальнити в наступному вигляді:

- багато структурних підрозділів функціонують на базі застарілих непристосованих до вимог сьогоднішнього дня методах управління, з неактуальними функціями підрозділів і пріоритетами діяльності, тому для постановки підсистеми бюджетування потрібна значна підготовка як організаційна, так і кадрова всього керівного складу;
- багато перших керівників регіональних підрозділів чітко не усвідомлюють важливості координаційних робіт з постановки підсистеми, доручаючи цю роботу своїм заступникам, що не володіють методами корпоративного бюджетування, при цьому процес упровадження затягується на тривалий період часу;
- значне число регіональних підрозділів слабко комп'ютеризовані, відсутні навіть передумови до упровадження автоматизованих систем обробки інформації, що ускладнює процеси корпоративного бюджетування;
- постановка підсистеми бюджетування висуває вимоги, які часто не здійснимі силами регіональних підрозділів. Тому, необхідне залучення зовнішніх консультантів для участі в постановці, розробці, випробуваннях, упровадженні підсистеми бюджетування, а отже, і додаткових фінансових вкладень.

**ВИСНОВКИ**

Проведені дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки.

По-перше, запропоновано комплекс інструментів для поліпшення управління діяльністю підприємств реального сектору економіки.

По-друге, визначено параметри інформаційної системи управлінського обліку.

По-третє, розкрито систему бюджетів фінансових ресурсів корпоративних структур реального сектору економіки.

По-четверте, упровадження підсистеми бюджетування на підприємствах дозволить ефективно реалізувати фінансовий механізм корпоративного управління, а також передбачає подальші розробки, зокрема, на базі методів економіко-математичного моделювання.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Бочаров В.В. Корпоративные финансы / В.В. Бочаров, В.Е. Леонтьев В.Е. — СПб.: Питер, 2004. — 592 с.

2. Денисов А.Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией / А.Ю. Денисов, С.А. Жданов. — М.: Издательство «Дело и сервис», 2009. — 416 с.

3. Жуков В.В. Проектне фінансування: навч. посіб. / В.В. Жуков. — 3-тє вид. — Х.: ІНЖЕК, 2011. — 248 с.

4. Самаруха В.И. Развитие финансового механизма корпорации в условиях риска и неопределенности / В.И. Самаруха, Н.С. Пермякова. — Иркутск: Изд-во «ИГЭА», 2009. — 112 с.

Стаття надійшла до редакції 14 листопада 2012 року