

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра «Економіка, організація та управління підприємством»

В.Л. Дикань, О.М. Полякова

**ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Конспект лекцій з дисципліни

**“ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
ПІДПРИЄМСТВА”**

Частина 1

Харків - 2009

Дикань В.Л., Полякова О.М. Внутрішній економічний механізм підприємства: Конспект лекцій: У 2 ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2009. - Ч.1 - 61 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методологічні питання щодо забезпечення ефективності внутрішнього аспекту функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання.

Конспект лекцій складається з двох частин.

У першій частині докладно висвітлено сутність внутрішнього економічного механізму підприємства, розглянуто особливості функціонування і становлення внутрішнього економічного механізму в Україні, проаналізовано основні аспекти планування діяльності підрозділів підприємства, досліджено методи формування внутрішніх цін підприємства.

Друга частина присвячена основам аналізу системи „Витрати–випуск–прибуток”, регулюванню та оцінці виробничих запасів, стимулюванню і мотивації персоналу; досліджено матеріальну відповідальність підрозділів і підприємства за результати роботи, розглянуто ефективність контролю та оцінки діяльності підприємства.

Рекомендується для студентів спеціальності „Економіка підприємств” всіх форм навчання.

Іл. 3, табл. 1, бібліогр.: 24 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри „Економіка, організація і управління підприємством” 3 грудня 2007 р., протокол № 5.

Рецензент

доц. В.В. Компанієць

В.Л. Дикань, О.М. Полякова

ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА

конспект лекцій з дисципліни

“ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА”

Частина 1

Відповідальний за випуск Полякова О.М.

Редактор Еткало О.О.

Підписано до друку 09.01.08 р.
Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.
Умовн.-друк.арк. 3,75. Обл.-вид.арк. 4,0.
Замовлення № Тираж 200 Ціна

Видавництво УкрДАЗТу, свідоцтво ДК 2874 від 12.06.2007 р.
Друкарня УкрДАЗТу,
61050, Харків - 50, пл. Фейербаха, 7

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1 Економічний механізм підприємства	5
1.1 Сутність внутрішнього економічного механізму (ВЕМ). Роль і місце ВЕМ в господарській діяльності країни, галузі, регіону, підприємства	5
1.2 Структура ВЕМ	9
1.3 Організаційні передумови функціонування ВЕМ	12
1.4 Форми функціонування ВЕМ	13
1.5 Внутрішні документи підприємства	18
Тема 2 Особливості функціонування ВЕМ. Становлення ВЕМ в Україні	22
2.1 Вплив макроекономічних факторів на ВЕМ. Залежність ВЕМ підприємства від форми власності	22
2.2 Особливості розвитку і реформування ВЕМ вітчизняних підприємств	26
2.3 Сучасні тенденції трансформації організаційно- виробничих структур	29
2.4 Реструктуризація виробництва	31
Тема 3 Планування діяльності підрозділів підприємства	35
3.1 Внутрішньозаводське планування в системі планування діяльності підприємства. Принципи планування	35
3.2 Порядок розроблення внутрішніх планів	38
3.3 Зміст внутрішніх планів підприємства	41
3.4 Порядок планування витрат підрозділів	44
3.5 Особливості калькуляції виробничої собівартості окремих продуктів у комплексних виробництвах	47
Тема 4 Внутрішні ціни і методи їх формування	51
4.1 Внутрішні ціни як інструмент організації внутрішньовиробничих відносин	51
4.2 Методи встановлення внутрішніх цін	53
4.3 Застосування трансфертних цін на підприємствах України	58
Список літератури	60

ВСТУП

Перехід України до ринкової економіки висуває нові вимоги до системи управління підприємством. На відміну від адміністративно-командної економіки ринкова модель господарювання характеризується відсутністю прямого втручання в роботу підприємства з боку державних органів управління, розширенням прав і обов'язків підприємств.

Виробничі рішення, що приймаються керівництвом підприємства, залежать від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, але їх ефективність оцінює ринок. Саме тому відсутність внутрішніх механізмів підготовки, прийняття і реалізації правильних управлінських рішень є кроком до зниження ефективності виробництва, а надалі – і до банкрутства.

Одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах господарювання виступає рівень внутрішнього менеджменту, організаційний і технологічний рівень виробництва.

В іноземній літературі питанням удосконалювання внутрішнього менеджменту приділяється багато уваги, про що свідчить, зокрема, застосування різних термінів: технологія внутрішньофірмового управління, корпоративне управління та ін.

У багатьох спеціальних економічних дисциплінах вивчається зовнішній аспект функціонування підприємства: взаємини з державою, партнерами з господарської діяльності, конкурентами. Але в жодній з них системно не розглядаються горизонтальні і вертикальні економічні взаємини усередині підприємства, взаємини між окремими структурними підрозділами й апаратом управління. Саме ці відносини, принципи їхньої побудови, функціонування й управління є предметом вивчення дисципліни „Внутрішній економічний механізм” (ВЕМ), однієї з базових дисциплін спеціальності «Економіка підприємств».

Метою вивчення дисципліни є оволодіння знаннями про структуру, принципи побудови і закономірності функціонування ВЕМ підприємства та його таких основних складових, як нормативна база підприємства; система внутрішньофірмового планування, контролю й оцінки діяльності підрозділів та матеріального стимулювання персоналу; внутрішня економічна діагностика.

ТЕМА 1 Економічний механізм підприємства

1.1 Сутність внутрішнього економічного механізму (ВЕМ). Роль і місце ВЕМ в господарській діяльності країни, галузі, регіону, підприємства.

1.2 Структура ВЕМ.

1.3 Організаційні передумови функціонування ВЕМ.

1.4 Форми функціонування ВЕМ.

1.5 Внутрішні документи підприємства.

1.1 Сутність внутрішнього економічного механізму (ВЕМ). Роль і місце ВЕМ в господарській діяльності країни, галузі, регіону, підприємства

Узгодження інтересів і цілей окремих працівників, окремих підрозділів з інтересами і цілями всього підприємства досягається за допомогою внутрішнього економічного механізму.

Стратегія розвитку підприємства формується під істотним впливом зовнішнього середовища: державне регулювання економіки, конкуренція на ринку сировини і готової продукції і т.д. Інструментом рішення поставлених стратегічних задач є внутрішній економічний механізм підприємства.

Існує кілька визначень ВЕМ:

1 **ВЕМ** – це механізм, що забезпечує взаємодію двох підсистем: тієї, що управляє, і тієї, якою управляють; це система факторів, що забезпечує реалізацію економічних інтересів підприємства і його структурних підрозділів.

2 **ВЕМ** – організаційна структура, методи управління і внутрішні норми та правила, що базуються на економіко-правових законах і закономірностях, за допомогою яких здійснюється управління діяльністю підприємства і його окремих підрозділів.

3 **ВЕМ** – сукупність показників планування, контролю, оцінки, стимулювання діяльності та економічної відповідальності, що визначають майнові, орендні, виробничі, фінансові відносини між підприємством і його структурними

підрозділами, у тому числі між самими підрозділами, дають можливість здійснювати внутрішню економічну діагностику підприємства і забезпечувати реалізацію всіх учасників виробництва (рисунок 1.1).

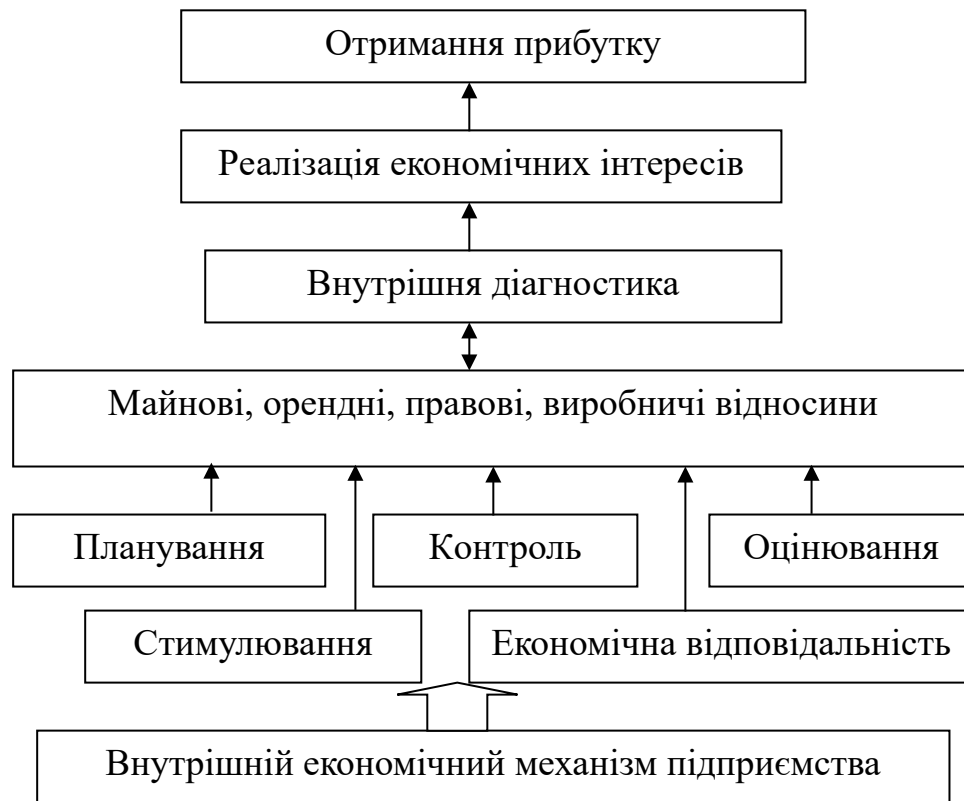


Рисунок 1.1 – Сутність ВЕМ підприємства

Мета функціонування системи ВЕМ підприємства – одержання підприємством прибутку шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможної продукції з високим рівнем рентабельності.

Варто відрізнити ВЕМ від механізму використання економічних законів, механізму управління і господарського механізму.

Відмінність між механізмом використання економічних законів і ВЕМ: поняття «механізм використання законів» – широке; механізм використання економічних законів містить у собі, крім їх дослідження, також постановку цілей розвитку економіки держави, розроблення курсу економічної політики.

ВЕМ підприємства спирається на вже вивчені економічні закони, розроблену економічну політику і безпосередньо використовує економічні закони тільки у виробничій (економічній) формі.

Відмінність ВЕМ від механізму управління: в основному ці поняття збігаються: однакові «правила гри», організаційна структура, мотивація праці. Але управління використовується в усіх сферах громадського життя, а ВЕМ орієнтований на виробничу діяльність (соціальні питання розглядаються лише в плані їхнього впливу на ефективність виробництва, його інтенсифікацію).

Відмінність між господарським механізмом і ВЕМ: поняття ВЕМ більш вузьке, ніж поняття господарський механізм. ВЕМ включає тільки економічні методи впливу взаємодіючих суб'єктів і об'єктів; господарський механізм містить у собі планування, державне регулювання, госпрозрахунок, економічні важелі і стимули, організаційні структури управління, політико-правові форми регулювання економічних процесів.

Господарський механізм має складну структуру, елементи якої по-різному можуть виявлятися на різних рівнях господарювання.

Розглянемо структуру господарського механізму на державному, регіональному рівнях і на рівні підприємства.

На рівні держави господарський механізм містить у собі:

- 1) форми організації суспільного виробництва;
- 2) структуру, форми і методи управління економікою;
- 3) форми економічних зв'язків в економіці;
- 4) економічні стимули і важелі впливу на виробництво;
- 5) правові форми і методи регулювання виробництва;
- 6) соціально-психологічні фактори впливу на виробництво.

На галузевому рівні господарський механізм містить у собі такі елементи:

- 1) форми організації праці і виробництва;
- 2) методи, форми і структури управління підприємствами;
- 3) форми взаємозв'язків господарських комплексів і підприємств;

4) економічні стимули і важелі впливу на виробництво й ефективність праці;

5) соціально-психологічні фактори впливу на виробництво.

На рівні підприємства структура господарського механізму (ВЕМ) містить у собі:

1) економічні, правові та адміністративні форми взаємин по вертикалі і горизонталі;

2) систему планування, показники роботи й оцінки діяльності підприємства, його структурних підрозділів;

3) форми, структури організації виробництва та управління;

4) форми і системи оплати праці, стимулювання підвищення ефективності і якості праці;

5) системи підготовки, підбору, виховання і розміщення кадрів;

6) методи аналізу виробничо-господарської діяльності, підготовки і прийняття рішень, контролю їхньої реалізації;

7) форми участі працівників в управлінні виробництвом.

Структура господарського механізму **на рівні цеху, ділянки, бригади** містить у собі:

1) форми планування показників роботи й оцінку діяльності персоналу;

2) системи оплати і стимулювання праці;

3) нормування праці;

4) госпрозрахункові відносини по вертикалі і горизонталі;

5) форми підготовки кадрів і системи роботи з кадрами;

6) форми участі працівників в управлінні.

У процесі удосконалення господарського розрахунку між структурними підрозділами складаються контрактні відносини, які враховують витрати на послуги (постачання) і відшкодування витрат на обслуговування цехів основного виробництва, що формують прибуток. Структура, дія економічного механізму залежать від форм власності, цінностей суспільства, внутрішньовиробничих відносин, тобто від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на підприємство.

1.2 Структура ВЕМ

Функціонування підприємства як системи елементів (підрозділів), що господарюють, забезпечується через його ВЕМ.

У структурі ВЕМ виділяють такі елементи:

- 1) систему планування діяльності підрозділів;
- 2) систему обліку, контролю й оцінки діяльності підрозділів;
- 3) встановлення матеріальної відповідальності;
- 4) мотиваційний механізм функціонування;
- 5) організаційно-технічну систему вертикальних зв'язків між підрозділами й адміністративним центром і горизонтальними зв'язками між окремими підрозділами.

Усі ці підсистеми важливі не самі по собі, а саме тому, що тільки при їхній наявності, поєднанні й узгодженні підприємство стає суб'єктом, що реалізує свої економічні інтереси шляхом створення нової вартості і генерування прибутку.

Початковим етапом узгодження інтересів структурних підрозділів є **планування**. Основним завданням внутрішньозаводського планування є чітке визначення цілей і завдань кожного підрозділу. План підрозділу повинний бути максимально конкретним, орієнтованим у часі, відбивати взаємозв'язки, що існують між окремими підрозділами, погоджуватися з планом підприємства в цілому.

Система планування повинна бути органічно доповнена відповідною **системою обліку, контролю й оцінки** ходу виробничих процесів, реалізації намічених планів. Основна вимога до цієї підсистеми – погодженість із системою планування. Це означає, що облік, оцінка і контроль повинні вестися в розрізі планованих показників.

Встановлення матеріальної відповідальності підрозділів передбачає компенсацію збитків одного підрозділу за рахунок прибутку або собівартості іншого, з чиеї вини вони виникли.

Мотиваційний механізм (система стимулювання) охоплює три підсистеми мотивів:

- стимулювання високоякісної продуктивної праці;

- стимулювання науково-технічного розвитку виробництва;
- мотиваційний механізм підприємства (виживання і досягнення успіху в умовах конкуренції в короткостроковому і довгостроковому періодах).

Забезпечення економічного стимулювання відбувається шляхом надання підрозділам відносної самостійності (майнової, економічної, організаційної і фінансової), можливості розпоряджатися частиною кінцевих результатів своєї праці у вигляді прибутку.

Системи внутрішньозаводського планування, контролю, обліку і стимулювання орієнтовані на вертикальні зв'язки між підрозділами та апаратом управління. Горизонтальні зв'язки визначаються виробничо-технологічною структурою; підрозділи, що знаходяться на одному ієрархічному рівні управління, не командують один одним, а погоджують і координують свою роботу. З цього приводу систему організації внутрішньовиробничих взаємин між підрозділами також варто розглядати як один з елементів внутрішнього економічного механізму.

Система організації внутрішньовиробничих взаємин між підрозділами визначається переважно формою взаємодії (зв'язку) окремих підрозділів. Можна виділити три типи технологічних зв'язків виробництва:

1) послідовний технологічний зв'язок: підрозділи спеціалізуються на виробництві однорідного кінцевого продукту. У такій мережі вихідна сировина переробляється послідовно в декількох виробництвах (металургійна, текстильна, хімічна, лісова промисловість);

2) паралельний технологічний зв'язок: основне виробництво «розгортається» у кілька паралельних виробництв, що виготовляють з напівфабрикатів різні кінцеві продукти (нафтопереробна, деревообробна, взуттєва, швейна промисловість);

3) послідовно-паралельний технологічний зв'язок: напівфабрикати, виготовлені для наступного використання у

власному виробничому процесі, можуть бути кінцевими продуктами (галузі машинобудування: авіаційна, автомобільна промисловість, суднобудування).

Структура технологічної мережі виробництва кінцевого продукту впливає на організацію виробничої кооперації між підрозділами, визначає ступінь залежності підрозділу підприємства від його адміністративного центра, а також організацію управління на рівні адміністративного центра.

Таким чином, без внутрішньозаводського планування, обліку, контролю та оцінки, без системи стимулювання персоналу, без налагодженої системи економічних взаємозв'язків між структурними підрозділами сьогодні не можна уявити промислове підприємство. Але було б помилковим намагатися сконструювати універсальний для будь-якого підприємства внутрішній економічний механізм. Це пояснюється такими причинами:

- *по-перше*, реалізація відповідних функцій управління істотно відрізняється не тільки в різних галузях господарства, але й усередині однієї галузі. Визначальним є виробничо-технологічна структура підприємства;

- *по-друге*, розмаїтість форм внутрішнього економічного механізму пояснюється розмаїтістю організаційних структур підприємств;

- *по-третьє*, не можна не враховувати і суб'єктивний фактор. Оскільки внутрішній економічний механізм - інструмент для управління підприємством, то він неминуче буде формуватися з урахуванням особистісних якостей керівника підприємства, а також під наявну у керівника команду менеджерів;

- *по-четверте*, істотно впливає також зовнішнє середовище. Економічна політика конкурентів, кон'юнктура ринків сировини і готової продукції, державне регулювання економіки – усі ці фактори принаймні усередині галузі діють на підприємства однаково. Але в силу різного технічного рівня, рівня концентрації виробництва, орієнтації підприємства на експортні постачання або на внутрішній ринок, інших факторів внутрішній економічний механізм буде мати специфічні риси,

властиві конкретному підприємству.

Таким чином, можна зробити висновок, що система ВЕМ підприємства:

- 1) побудована на економічному інтересі;
- 2) має відмінності на рівні підрозділів і на рівні підприємства;
- 3) зорієнтована на вирішення переважно тактичних (поточних) завдань;
- 4) має обмежену сферу діяльності;
- 5) може трансформуватися під впливом зовнішніх факторів.

1.3 Організаційні передумови функціонування ВЕМ

Для забезпечення ефективної організації внутрішньовиробничих економічних відносин на підприємстві повинні бути створені відповідні умови. До них відносяться: майнова відособленість, відносна економічна самостійність, прогресивна нормативна база, система обліку руху матеріальних цінностей, витрат і продукції, раціональна система оцінки і матеріального стимулювання діяльності, економічна відповідальність за кінцеві результати праці.

Майнова відособленість виробничих підрозділів підприємства означає закріплення за ними частини виробничих фондів, що передаються підрозділові в оперативне управління. Така майнова самостійність забезпечує організаційну самостійність у сфері виробництва і стає передумовою надання підрозділам відносної економічної самостійності.

Відносна економічна самостійність виробничих підрозділів забезпечується скороченням кількості планових показників і використанням елементів ринкової економіки: на підприємстві вводиться механізм формування внутрішніх планово-розрахункових цін на продукцію, роботи, послуги для здійснення взаєморозрахунків між підрозділами підприємства.

Прогресивна нормативна база є основою для планування, регулювання і контролю діяльності структурних підрозділів,

порівняння виробничих витрат з результатами, розмежування відповідальності за результат діяльності між підрозділами і об'єктивної оцінки стимулювання діяльності персоналу.

Система обліку руху матеріальних цінностей дає можливість одержувати інформацію про стан і результати роботи підприємства та його підрозділів; відбиває надходження, внутрішньовиробниче переміщення, використання і реалізацію матеріальних ресурсів; дає можливість визначати оптимальність їхнього використання.

Раціональна система оцінки і матеріального стимулювання діяльності на внутрішньозаводському рівні ґрунтується на принципах повної або часткової самоокупності та часткового самофінансування структурних підрозділів підприємства і на економічній зацікавленості трудових колективів у максимальному підвищенні кінцевих результатів роботи як свого підрозділу, так і підприємства в цілому.

Економічна відповідальність за кінцеві результати праці зводиться до виконання планових завдань і договірних зобов'язань, що сприяє досягненню оптимального співвідношення між отриманими результатами і витраченими ресурсами.

Однією з основних передумов функціонування ВЕМ поряд з наданням підрозділам внутрішньої самостійності може бути створення *внутрішньовиробничої інфраструктури* через формування різних суб'єктів економічних відносин усередині підприємства (управління ремонтним обслуговуванням, управління технічним розвитком, управління матеріально-технічним забезпеченням, управління виробництвом, соціальне і кадрове управління).

1.4 Форми функціонування ВЕМ

Форма функціонування внутрішнього економічного механізму на конкретному підприємстві тяжіє до однієї з двох моделей:

- *централізована форма* – економічний механізм, орієнтований на централізоване, директивне планування та

управління;

- *децентралізована форма* – економічний механізм, орієнтований на самостійність підрозділів та регулювання їхньої роботи за допомогою економічних методів.

Перша модель широко застосовувалася в соціалістичній економіці, є переважною і сьогодні, друга – характерна для сучасного внутрішньофірмового менеджменту західних компаній. У міру просування від першої до другої моделі підсилюється економічна відповідальність підрозділу за результати власної роботи. Тому процес формування ринкових відносин на рівні підприємства полягає саме в трансформації першої моделі, збереженої на абсолютній більшості підприємств, утворених у минулі роки. Усі ці підприємства використовують лінійно-функціональну і штабну структури управління (централізоване детальне планування і контроль з боку управлінського апарату, управління за допомогою наказів і команд). Створення будь-яких інших функціональних підрозділів у таких структурах має на меті забезпечення саме адміністративної реалізації управлінських функцій.

Для другої форми функціонування внутрішнього економічного механізму характерне наділення виробничого підрозділу значною економічною самостійністю, делегування йому прав планування, обліку і контролю, надання можливості розпоряджатися частиною власного прибутку.

У західних країнах у компаніях з високим рівнем розвитку виробництва значне поширення одержали структури управління дивізіонального типу, які базуються на наданні широкої самостійності окремим підрозділам-дивізіонам. Взаємини центрального апарату зі структурними підрозділами будуються на основі економічних методів управління: дивізіонам установлюються тільки загальні орієнтири і завдання, погоджені з метою усієї фірми (компанії). У частині досягнення поставлених завдань дивізіони користуються широкою оперативно-господарською самостійністю. При такій організації центральний апарат управління втручається в роботу дивізіонів тільки при наявності істотних відхилень від заданих параметрів, концентруючи свою увагу на розробленні стратегії.

Децентралізація управління проявляється в самостійному, без узгодження з керівництвом, прийнятті менеджерами рішень у визначених питаннях. Іншим аспектом децентралізації є розподіл між ними відповідальності в частині планування і контролю витрат та результатів діяльності підрозділу, за яке відповідає даний менеджер.

Децентралізація управління має як переваги, так і недоліки (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Переваги і недоліки децентралізації управління

Переваги	Недоліки
1 Для прийняття рішень у менеджера підрозділу більше інформації про місцеві умови. Економія часу і витрат на передачу інформації для прийняття централізованих управлінських рішень	1 Внаслідок непогодженості цілей підприємства в цілому та окремих підрозділів або через нестачу інформації на місцях можливе прийняття управлінських рішень, неефективних для підприємства в цілому
2 Прискорення процедури ухвалення рішення, розвиток ініціативи і самостійності менеджерів підрозділів, прискорення росту кваліфікації	2 Дублювання деяких управлінських функцій, зростання витрат на управління
3 «Розвантаження» вищого управлінського персоналу: замість розв'язання поточних питань з'являється можливість зосередитися на стратегічному плануванні діяльності підприємства в цілому	3 Зниження лояльності відносно підприємства в цілому

Слід зазначити, що розширення самостійності структурних підрозділів при формуванні ринкових відносин – універсальне

правило, але специфіка технології та організації виробництва диктує в кожному конкретному випадку свої межі цієї самостійності.

Навіть «у чистому виді» та або інша модель завжди має будь-які елементи іншої.

Від загальної орієнтації економічного механізму підприємства залежить і організація економічних відносин на рівні структурних одиниць – підрозділів. Підприємство розглядають як сукупність підрозділів, кожний з яких впливає на формування кінцевих результатів, відповідаючи за ту або іншу роботу, за здійснення тієї або іншої виробничо-технологічної чи адміністративно-управлінської функції. Інакше кажучи, підприємство являє собою сукупність центрів відповідальності.

Центр відповідальності – сегмент усередині підприємства, який очолює особа, що приймає рішення.

У залежності від того, як той чи інший центр відповідальності впливає на економічні результати роботи підприємства, центри відповідальності підрозділяють на центри витрат, центри прибутків, центри виторгу, центри інвестицій.

Центр витрат – підрозділ, керівник якого відповідає тільки за витрати. Як правило, цей підрозділ виконує допоміжні та обслуговуючі функції (постачання напівфабрикатів центрам прибутку).

Центри витрат розділяють на:

- центри регульованих витрат (цех основного виробництва, що випускає напівфабрикати для внутрішнього споживання);
- центри частково регульованих витрат (адміністрація підприємства).

Також виділяють комерційні і некомерційні центри витрат. До некомерційних центрів витрат відносять підрозділи соціально-культурного і побутового призначення, які не орієнтовані на одержання прибутку.

Центр виторгу – це підрозділ, керівник якого відповідає тільки за виторг і не відповідає за витрати. Точніше, такий центр

відповідає і за витрати, але в обмеженому обсязі. Прикладом такого центра може бути відділ збуту, що відповідає за реалізацію і за витрати, пов'язані з нею.

Центр прибутку – підрозділ, керівник якого відповідає і за витрати і за виторг. Як правило, це підрозділи, що випускають завершену продукцію або реалізують бізнес-проекти.

Розподіл підприємства на центри прибутку звичайно застосовується при дивізіональній організаційній структурі.

Центр інвестицій – підрозділ, керівник якого відповідає за капіталовкладення і за витрати.

Необхідно відзначити, що основний структурний підрозділ – цех у свою чергу також не є однорідним утворенням, у його склад можуть входити ділянки, відділення, бригади. Центром витрат може розглядатися кожне робоче місце. Можна вважати, що центр витрат – найменший підрозділ, і всі центри відповідальності складаються з центрів витрат.

Вибір способу розподілу підприємства на центри відповідальності визначається специфікою конкретної ситуації, при цьому необхідно враховувати такі вимоги:

- 1) у кожному центрі витрат повинний бути показник для вимірювання обсягу діяльності і база для розподілу витрат;
- 2) у кожному центрі повинний бути відповідальний;
- 3) ступінь деталізації повинна бути достатньою для аналізу, але не надлишковою, щоб ведення обліку не було надто трудомістким;
- 4) бажано, щоб для будь-якого виду витрат підприємства існував такий центр, для якого дані витрати є прямими;
- 5) оскільки розподіл підприємства на центри відповідальності значно впливає на мотивацію керівників відповідних центрів, необхідно враховувати соціально-психологічні фактори.

З вищесказаного випливає, що цілі та інтереси підрозділів різних підприємств, які здійснюють подібну діяльність, будуть

ближче між собою, ніж цілі підрозділів одного підприємства, які займаються різними видами діяльності. Цим пояснюється універсальність побудови внутрішнього економічного механізму на різних підприємствах.

Суттєву роль при формуванні ВЕМ підприємства має розмір підприємства. Якщо малому підприємству більш властиве централізоване управління з прямим плановим регулюванням його діяльності, то на великих підприємствах можуть використовуватися договірні форми регулювання діяльності підрозділів внутрішньозаводської кооперації, а предметно-спеціалізовані підрозділи, що є суб'єктами ринку, взагалі мають свободу поведінки.

Вибір тієї або іншої форми функціонування ВЕМ підприємства значною мірою залежить і від того, яку ринкову політику проводить підприємство, які стратегічні цілі воно прагне досягти.

1.5 Внутрішні документи підприємства

Для створення ефективно діючого внутрішнього економічного механізму необхідний розподіл прав і обов'язків окремих підрозділів, регламентація процедур планування, обліку, контролю і стимулювання. Крім того, володіючи широкою самостійністю, підприємство, проте, зобов'язане дотримуватися законодавчих вимог з охорони праці, техніки безпеки, соціальної захищеності персоналу, охорони навколишнього середовища і т.п. Рішення цих завдань досягається шляхом документальної регламентації всіх сторін внутрішньої діяльності підприємства.

Управління підприємством здійснюється відповідно до *Статуту*, у якому поєднується право власника щодо використання свого майна і право самоврядування трудового колективу. У Статуті підприємства визначаються органи управління, порядок їхнього формування, компетенція і повноваження керівництва підприємства і трудового колективу.

Ще одним документом, який в обов'язковому порядку складається на кожному підприємстві, є *колективний договір*.

Колективний договір – письмова угода, що підписується власником (або з його доручення – керівництвом підприємства) і трудовим колективом. У колективному договорі регламентуються права та обов'язки сторін, регулюються виробничі, трудові і соціально-економічні відносини та узгоджуються інтереси працівників, власників і уповноважених ними органів.

У рамках повноважень, визначених Статутом, для ефективного управління керівництво підприємства затверджує цілий комплекс внутрішніх документів підприємства. На основі цих документів, а також нормативних актів державних органів управління і будується внутрішній економічний механізм підприємства.

Розглянемо основні документи, що регламентують діяльність підприємства.

В частині технології виробництва продукції (робіт, послуг) діяльність підприємства і його окремих підрозділів регламентується технологічними регламентами, правилами технічної експлуатації, державними стандартами і технічними умовами. При здійсненні діяльності, яка підлягає ліцензуванню, підприємство також керується ліцензійними умовами.

Технологічний регламент – нормативний документ, розроблений підприємством і погоджений з державними органами управління, у якому визначені оптимальний технологічний режим, порядок проведення операцій технологічного процесу при дотриманні основних правил техніки безпеки і вимог щодо охорони навколишнього середовища й охорони праці.

Стандарт – документ, що встановлює для загального і багаторазового застосування правила, загальні принципи або характеристики, які стосуються діяльності або її результатів.

Технічні умови – документ, що встановлює технічні вимоги, яким повинні відповідати продукція, процеси або послуги.

Крім цих документів, кожне підприємство при побудові технічної структури керується нормативними документами, що

установлюють вимоги щодо техніки безпеки, охорони праці, охорони навколишнього середовища, пожежної безпеки, інші соціально значимі вимоги.

В частині організації виробництва продукції (робіт, послуг) діяльність підприємства регламентується затвердженою організаційною структурою управління, положеннями про філії (представництва) підприємства, положеннями про управлінські підрозділи, посадовими інструкціями фахівців, правилами внутрішнього розпорядку.

Дані документи встановлюють права та обов'язки як окремих фахівців, так і управлінських підрозділів. За допомогою цих документів відбувається делегування права прийняття рішень, установлюється діапазон компетенції окремих фахівців.

Наказом керівника встановлюється порядок підготовки окремих управлінських рішень (оформлення договорів, порядок розроблення внутрішніх планів підприємства, порядок організації і проведення ремонтних робіт і т.п.).

Економічні взаємини окремих підрозділів деталізуються такими внутрішніми документами підприємства:

1) Методика формування собівартості продукції (робіт, послуг): перелік об'єктів витрат, у розрізі яких планується і враховується собівартість продукції (робіт, послуг), перелік умовно-постійних і змінних витрат, методи розподілу непрямих витрат і т.д.;

2) Наказ про облікову політику, у якому встановлюються основні принципи організації і ведення бухгалтерського обліку, встановлюються методи оцінки вибуття запасів, метод нарахування амортизації, оцінки дебіторської заборгованості і т.д.;

3) Положення про оплату праці працівників підприємства: порядок формування фонду оплати праці окремих підрозділів, тарифні ставки і посадові оклади, види і розмір доплат і надбавок, умови їхньої виплати;

4) Положення про преміювання: перелік показників за виконання яких здійснюється преміювання, розмір премії, умови її виплати;

5) Положення про внутрішній госпрозрахунок, у якому регламентуються права та обов'язки підрозділу, перелік

контрольованих показників, система стимулів і санкцій.

При високому рівні децентралізації управління взаємини між окремими підрозділами, а також між підрозділом і керівництвом підприємства будуються на основі внутрішніх договорів. Дані договори деталізують Положення про внутрішній госпрозрахунок, установлюють конкретні зобов'язання одного підрозділу перед іншим, визначають рівень відповідальності за порушення умов договору.

Впровадження договірної форми регулювання діяльності підрозділів внутрішньозаводської кооперації є одним з перспективних напрямків удосконалювання внутрішнього економічного механізму. У даний час така форма організації взаємин між підрозділами зустрічається досить рідко, що пояснюється кризовим станом більшості підприємств.

Література: основна [1, 3, 6, 9], додаткова [10, 11, 14, 22].

ТЕМА 2 Особливості функціонування ВЕМ. Становлення ВЕМ в Україні

2.1 Вплив макроекономічних факторів на ВЕМ. Залежність ВЕМ підприємства від форми власності.

2.2 Особливості розвитку і реформування ВЕМ вітчизняних підприємств.

2.3 Сучасні тенденції трансформації організаційно-виробничих структур.

2.4 Реструктуризація виробництва.

2.1 Вплив макроекономічних факторів на ВЕМ. Залежність ВЕМ підприємства від форми власності

Промислові підприємства в умовах ринкової економіки є суб'єктами господарювання, повноправними партнерами яких стають держава у формі органів державного управління всіх рівнів, населення, працівники, об'єднання працівників, постачальники, споживачі й ін. Це відображається на організаційно-економічній структурі підприємства, визначальними факторами якої є загальна соціально-економічна обстановка в державі, організаційно-правова форма і розмір підприємства, форма власності, спеціалізація, рівень технології, тобто сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів забезпечення функціонування підприємства.

Однак ступінь впливу факторів неоднакова і, як правило, фактори, що визначають економічний механізм суспільства, є зовнішніми. Але ряд цих зовнішніх факторів трансформується у внутрішні фактори економічного механізму підприємства або ж впливає на них. Так, наприклад, цінності суспільства впливають на стратегію підприємства, перевага якої-небудь власності визначає структуру підприємства, форми його управління.

Основні фактори, що впливають на ВЕМ підприємства наведені на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Фактори, що впливають на внутрішній економічний механізм підприємства

Основним фактором, що впливає на структуру підприємства, а отже, і на його ВЕМ, за інших рівних умов, є *форма власності*. Вона визначає місію і стратегію підприємства, методи його управління. Відносини власності, їх форми і зміст були і залишаються предметом гострих дискусій вчених, політиків.

Власність – це система об'єктивних відносин між людьми в процесі виробництва, розподілу, обміну, споживання, які характеризують присвоєння результатів виробництва і порядок споживання. Ця система відносин історично змінюється.

Юридична наука розглядає майнові відносини власності. Звідси і відбувається поділ власності тільки на індивідуальну (приватну) і державну.

Економічна наука вивчає відносини між людьми з приводу присвоєння результатів праці, відтворення виробничих відносин. Ці відносини визначаються тим, кому належать засоби виробництва, тим, хто визначає умови праці, тобто власником. Виходячи з цього, розподіляють власність на особисту (індивідуальну), приватну, колективну, суспільну.

В сучасній вітчизняній і закордонній економічній літературі затвердився юридичний підхід до категорії власності, що є кроком назад в економічній теорії. У даному випадку ігноруються економічні відносини, які є об'єктом досліджень сучасної економічної теорії.

Відомий учений-економіст Л. Абалкін вважає «некоректним і не відповідним дійсності розподіл власності на державну і приватну. Існує муніципальна власність, що не є ані державною, ані приватною. Така ж і природа кооперативної власності, власності громадських організацій, наприклад, церкви» [6, 20]. Багато вчених справедливо відзначають, що «протиставлення державної і приватної власності є сумнівним», що державна власність в умовах ринкової економіки також ефективна, як і недержавна [6, 20].

Серед державних підприємств варто виділяти такі, що функціонують у комерційному секторі і є ефективними, як і недержавні, і підприємства, що функціонують у некомерційному секторі, діяльність яких менш ефективна. Але вони державні, тому що неефективні, а не навпаки. Це різноманітні системи

інфраструктури, енергосистеми, транспортні системи, комунікації. Ці організації виконують важливі для держави функції, віддача від витрат на цих підприємствах явно не виражена і виявляється через значні проміжки часу.

Причина розповсюдженого переконання про неефективність підприємств державної власності полягає й у тому, що в економічній теорії постсоціалістичних держав немає чіткого визначення державних підприємств. В результаті всі акціонерні підприємства, незалежно від частки в них державної власності, і навіть корпоративні підприємства з 100% державної власності, статистика колишніх соціалістичних країн відносить до недержавного сектора! Європейський центр державного підприємництва в середині 80-х рр. дав таке визначення: «Державним підприємством або підприємством за участю держави є будь-яке підприємство, в якому держава, державна установа, інші державні підприємства є прямими або непрямими власниками частки капіталу, або якщо вони, маючи меншу частину в капіталі, дозволяють державі розпоряджатися підприємством» [6, 20].

Таким чином, саме розмаїтість форм і методів функціонування господарської діяльності забезпечує стійке функціонування економіки країни.

Сучасна наука і практика доводять необхідність формування багатоукладної економіки, у якій частина кожної з форм власності визначається політикою держави, національними особливостями, цінностями суспільства, об'єктивними економічними процесами і головне – формуванням ефективного власника.

Перетворення підприємства, його колективу в суб'єкт власності, суб'єкт господарювання дозволяє змінити організацію виробництва, його господарський і економічний механізм. Колектив сам планує програму, реалізація якої здатна забезпечити його соціальний розвиток. У відносинах з партнерами використовується категорія «упущена вигода». Обов'язкових показників для формування планів не встановлюється. Для порівняльної оцінки роботи підприємства органами статистики використовується товарний кінцевий продукт і чистий продукт (дохід) у порівняльних цінах.

Натуральні показники вказуються в договорах, що укладаються між партнерами, і держзамовленнях. Конкуренція між підприємствами починається з боротьби за держзамовлення, з укладання договору з партнерами. Колектив підприємства має право змінювати профіль своєї роботи, забезпечивши виконання договору по прийнятому держзамовленню.

В таких умовах колектив набуває повної самостійності і несе відповідальність у всіх питаннях виробничої, соціально-економічної діяльності.

Форма власності деякою мірою пов'язана з розмірами підприємства. Малі підприємства, як правило, мають приватну форму власності, середні підприємства можуть мати різноманітні форми власності, але найчастіше переважає колективна. Великі підприємства також можуть мати різні форми власності, але ведучою є колективна і державна. Великих підприємств, заснованих на індивідуально-приватній власності, у світі нараховується кілька десятків.

2.2 Особливості розвитку і реформування ВЕМ вітчизняних підприємств

В різних економічних формаціях використовуються певні моделі організації внутрішньовиробничих відносин на підприємстві. Розглянемо основні етапи еволюції ВЕМ вітчизняних підприємств.

До економічної реформи 1965 р. в державному секторі діяв господарський механізм, заснований на директивному, командно-адміністративному підході до рішення господарських питань. Основним завданням було виконання плану з випуску і реалізації товарної продукції відповідної якості, асортименту і забезпечення нею всіх споживачів у встановлений термін. Питання підвищення ефективності промислового підприємства в повному обсязі не ставилося, вирішувалось частково. Відносно високі темпи розвитку галузей промисловості досягалися в основному за рахунок політичних, ідеологічних, організаційних і адміністративно-правових методів в управлінні і плануванні. Здійснення нових п'ятирічок вимагало великих капіталовкладень

і мобілізації всіх можливих джерел накопичення. Вже тоді зниження темпів розширеного відтворення, падіння рівня економічної ефективності промисловості і темпів накопичення вказувало на необхідність удосконалення економічної політики, зміну методів управління.

Економічна реформа 1965 р. носила прогресивний характер, була першим кроком до ринкової економіки з елементами державного регулювання. Реформою передбачалося доповнити систему оцінки економічної ефективності роботи підприємства показниками прибутку і рентабельності; однак питання, яким чином визначати ефективність використання основних фондів або основної діяльності, не було з'ясовано.

Крім того, більшість економістів розглядали фонд матеріального стимулювання як частину загальної системи оплати праці відповідних виробничих колективів. Тим самим не приділялася необхідна увага стимулюванню виробничих колективів за досягнутий рівень ефективності основної діяльності підприємств.

До недоліків реформи 1965-1966 рр. можна віднести те, що ця модель господарського механізму практично не торкалася діючого в той час фінансово-кредитного механізму (системи розподілу прибутку, системи фінансування і кредитування капвкладень).

Принципово *новий підхід до розроблення і формування моделі господарського механізму був запропонований у 1979 р.* Значна увага приділялася вже не завданням з підвищення економічної ефективності промислового виробництва, а розробленню п'ятирічних і річних планів економічного і соціального розвитку підприємств. Для оцінки їхньої роботи пропонувалося використовувати показник чистої продукції (валового доходу) і розрахований на його основі показник продуктивності праці. Це означало відхід від теорії чистої доданої вартості (прибутку) і орієнтацію на теорію валового доходу, а ВЕМ, побудований на основі останньої, вважався особливим типом – другою моделлю господарського механізму.

На практиці цей тип господарського механізму не одержав широкого поширення, оскільки відразу в процесі його використання з'явилися істотні недоліки: по-перше, залишалося

невизначеним питання про визначення ефективності основної діяльності підприємств. Ігнорування цього питання при розробленні планів економічного розвитку, організації економічного стимулювання нейтралізувало всі зусилля щодо удосконалення моделі ВЕМ.

Новий етап перебудови ВЕМ почався в 1987 р. з переходом підприємств на самофінансування і самоокупність, зі створенням і посиленням внутрішніх стимулів їхнього розвитку. При цьому розглядалося поширення принципів госпрозрахунку на роботу всіх структурних підрозділів. Головним критерієм оцінки і матеріального заохочення колективу вважалося зіставлення витрат і результатів. В основу організації госпрозрахунку внутрішніх підрозділів були покладені ті ж принципи, що визначали госпрозрахунок підприємства в цілому: окупність витрат і самофінансування процесу відтворення, виробничо-господарська самостійність і самоврядування колективу, матеріальна зацікавленість у кінцевих результатах діяльності.

Особливу роль у розвитку внутрішньовиробничого госпрозрахунку зіграло впровадження колективного й орендного підрядів. Економічна сутність колективного підряду: колектив працівників брав на себе зобов'язання з випуску продукції у визначений термін, а адміністрація підприємства зобов'язувалася надавати йому необхідні ресурси й оплатити продукцію за раніше встановленими розцінками. Ефективність орендного підряду пов'язувалася з можливістю господарської самостійності колективу-орендаря у використанні державних засобів виробництва. Однак широкого застосування на практиці орендний підряд не одержав, що було обумовлено особливостями командно-адміністративної економіки.

Узагальнюючи практику формування ВЕМ вітчизняних підприємств, визначимо **особливості і недоліки сформованого господарського механізму:**

- централізоване планування, яке охоплювало всі сторони діяльності підприємств і знижувало їхню відповідальність;
- оцінка ефективності діяльності за рівнем виконання плану, що не стимулювало підвищення ефективності виробництва;

- тверда регламентація взаємозв'язків між підприємствами та органами управління, що не створювало сприятливих умов для підвищення якості продукції;
- централізований розподіл ресурсів, регламентація розподілу прибутку, що не стимулювало її збільшення;
- централізоване витратне ціноутворення, що не давало можливості об'єктивно оцінювати ефективність діяльності підприємства.

2.3 Сучасні тенденції трансформації організаційно-виробничих структур

Розвиток економічних відносин обумовлює необхідність трансформації й удосконалення організаційних структур підприємств. Починаючи з 1980-рр. світова конкуренція змусила підприємства сконцентрувати увагу на зменшенні загальних витрат і впровадженні інновацій. Як правило, великі підприємства є інертними; вони віддають перевагу стабільності, що значно знижує потребу в нововведеннях. Це у свою чергу приводить до зниження їх конкурентоспроможності і зменшення частки підприємства на ринках збуту продукції.

Компанії закордонних країн знайшли вихід зі сформованої ситуації: більшість великих підприємств розділилися на окремі частини – *стратегічні господарські підрозділи (СГП)*. СГП орієнтовані на свої ринки, своїх клієнтів, мають своїх конкурентів. Вони можуть передавати свої продукти іншим СГП даної компанії, конкурувати один з одним, віддавати перевагу якому-небудь постачальникові. Звідси виходить нова концепція структури підприємства – *економіка внутрішньофірмового підприємництва*, яка базується на тому, що всі внутрішні підрозділи, у тому числі оперативні, функціональні й інші служби відповідають за власні результати роботи, але при цьому цілком автономні у своїх діях. Вони можуть вступати в різні об'єднання з іншими організаціями, створюючи складну систему.

Генеральна дирекція замість традиційного управління через ієрархічну структуру розробляє правила «організаційної економіки» подібно державному управлінню національною економікою. Усередині таких груп створюються нові продукти, а потім реалізуються як у межах групи, так і на зовнішньому ринку. Саме в цій здатності швидко і творчо реагувати на зовнішні фактори і задовольняти попит споживачів виявляються переваги СГП.

При організації внутрішньофірмового підприємництва поряд зі збільшенням обсягу діяльності стратегічних господарських підрозділів підвищується відповідальність і розширюються повноваження їхніх адміністрацій. Якщо раніше керівник підрозділу відповідав лише за прибуток і збитки і повинний був відслідковувати обсяг продажів, то після створення малої фірми він контролює статті бухгалтерського балансу і надходження наявних платежів.

Проблеми трансформації організаційно-виробничих структур властиві зараз більшості великих підприємств України. Перед ними виникає завдання: знайти шляхи об'єднання переваг великих фірм і підприємницьких якостей малих підприємств. Першим кроком до розвитку внутрішньофірмового підприємництва на вітчизняних підприємствах може стати усвідомлення їх керівниками сутності й ефективності підприємницького стилю поведіння. Важливо проявити ініціативу у створенні малих підприємницьких фірм усередині великих акціонерних товариств.

Концепція внутрішньофірмового підприємництва для більшості підприємств України може розглядатися як перспективна, реалізація якої поки що пов'язана з рядом труднощів. Тому більш доцільним напрямком трансформації великих вітчизняних підприємств буде виділення підрозділів внутрішньовиробничої кооперації, що виготовляють проміжну продукцію та продукцію для внутрішнього споживання, і центрів прибутку – самостійно функціонуючих субпідприємств, що виготовляють готову продукцію. Такі центри дадуть можливість більш гнучко і швидко реагувати на зміну ринкової ситуації.

Таким чином, процес відродження і подальшого розвитку великих підприємств в Україні повинний супроводжуватися їхньою внутрішньою дезінтеграцією – виділенням внутрішніх підприємницьких структур. Досвід такої дезінтеграції мають Японія і США. Сутність внутрішньофірмового підприємництва в цих країнах полягає в звільненні творчої підприємницької діяльності на внутрішньофірмовому рівні. Керівництво корпорації формує визначену мережу підтримки підприємництва в межах корпорації (підприємницька автономія є передумовою інноваційної діяльності).

Найважливішою рисою підприємництва в сучасних умовах господарювання є адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища. На думку фахівців, адаптація можлива при вирішенні трьох фундаментальних проблем, що впливають на форму ВЕМ підприємства:

- 1) проблема підприємництва: уточнення або переорієнтація сфер діяльності підприємства;
- 2) проблема інжиніринга: вибір технології, реформування інформаційної мережі і системи контролю;
- 3) адміністративна проблема: визначення структур і процедур, що забезпечували б нормальне функціонування підприємства.

Кожне підприємство визначає свою стратегію адаптації виходячи із власних особливостей.

2.4 Реструктуризація виробництва

У процесі життєвого циклу підприємства є етапи підйомів, стабільної роботи, спадів. Але безперервним є його удосконалення: в різних джерелах цей процес називають реконструкцією, технічним переозброєнням, реалізацією досягнень НТП. Останнім часом для цього використовують термін «реструктуризація» - спосіб зняття протиріччя між вимогами ринку і застарілою логікою поведінки підприємства.

Реструктуризація є складним багатоплановим явищем, що проводиться на всіх підприємствах і в господарських системах. Реструктуризація і приватизація – не те саме. Практика приватизації в постсоціалістичних країнах показує, що реформи власності підприємств не можна безпосередньо пов'язувати з необхідністю приватизації і переходом до приватної форми власності в силу того, що та або інша форма власності сама по собі ще не обумовлює ефективність виробництва. Для її досягнення необхідне комплексне реформування системи управління в цілому, а також структури відносин власності.

Недооцінка ролі державної власності, держпідприємств, державного сектора супроводжується переоцінкою ролі підприємств інших форм власності. Малому бізнесові не можна приписувати не характерні для нього особливості (структурну перебудову, реструктуризацію). З погляду структурної перебудови малий бізнес може розглядатися як вихідний момент, початок процесу. Усе починається з малого бізнесу, підприємництва, і при успішному розвитку бізнесу виробництво з малого переходить у середнє, а потім і у велике. Але саме велике підприємство є основним носієм конструкції економіки.

Даний напрямок є дуже важливим, оскільки в економіці з'явився модний напрямок – реструктуризація великих підприємств, у результаті якої на базі колишніх великих підприємств базових і наукоємних галузей промисловості з'явилися середні і дрібні, що використовують «викруткову» технологію по головному профілю і безліч малих підприємств по непрофільних напрямках.

Не можна погодитися з тим, що одним з напрямків процесу реструктуризації стає децентралізація управління і розукрупнення підприємств: необхідне не розукрупнення підприємств, а раціональне об'єднання централізації і децентралізації, виділення окремо автономних підрозділів і груп, що виконували б свої завдання, одночасно спрямовані на вирішення проблем усього підприємства. Мова йде про інтеграції структур як процес досягнення єдності зусиль усіх підсистем підприємства для реалізації його цілей.

Шляхом реформування підприємства можуть бути диверсифікація і перепрофілювання виробництва. **Перепрофілювання** передбачає кардинальну корекцію товарної політики і випуск продукції, що раніше не виготовлялася на даному підприємстві.

Диверсифікація - це одиночний розвиток багатьох видів виробництва, розширення асортименту продукції, видів послуг, що не зв'язані між собою прямою виробничою кооперацією і не конкурують один з одним.

Реструктуризація необхідна, коли змінюються:

- технологія кінцевого продукту;
- технологія виробництва;
- вартість виробничих ресурсів (газ, енергія, сировина);
- торговельна мережа;
- місткість ринку;
- платоспроможність населення;
- вимоги юридичних і розпорядницьких органів.

Зазначені зміни існують в Україні, однак фактична реструктуризація все ще не здійснюється. Просте розукрупнення виробництв – це ще далеко не реструктуризація. В інших країнах відбувається реструктуризація галузей промисловості: у вугільній промисловості європейських країн, виробництві сільськогосподарських машин у США, скляній і хімічній галузях промисловості США і Європи. В усіх випадках вижили ті компанії, де була проведена реструктуризація. Чим більшим було чекання компаній, тим дорожче виявилися зміни.

У країнах СНД реструктуризація відрізняється від попереднього досвіду країн Заходу відсутністю характерних для Заходу рис:

- забезпечення нових фінансових ресурсів рідко стає головною перешкодою для реструктуризації;
- фінанси завжди є, коли є відповідний проект;
- умови в країні забезпечують розумну стабільність.

В умовах України рекомендовано проводити реструктуризацію поетапно:

- 1) оцінити сильні і слабкі сторони нових умов;
- 2) заручитися допомогою стороннього партнера (обґрунтувати необхідність залучення партнера зі сторони (у т.ч. іноземного));
- 3) розробити стратегію (спираючись на сильні сторони і з огляду на реальні умови в країні);
- 4) використовувати метод двох стадій: першочергові заходи, щоб призупинити втрати (базовий маркетинг, удосконалення виробництва, управління капіталом, контроль чисельності робочої сили) і довгострокові рішення (орієнтування на ринку, зміна схем постачань і продажів і т. д). Навіть соціальна сфера повинна приносити прибуток.

Важливо також залучити до реструктуризації всіх працівників підприємства. Необхідно передбачити соціальні витрати, оскільки реструктуризація блокується, якщо не враховуються соціальні суспільні витрати. Один зі способів, що часто використовують у Європі, – це більш ранній вихід працівника на пенсію з виплатою вихідної допомоги по безробіттю. Інший спосіб – звільнення працівника з виплатою вихідної допомоги по безробіттю або без виплати. Часто практикується перепідготовка фахівців до нової роботи.

Діючим методом успішного здійснення реструктуризації є створення системи зниження вразливості підприємства від рішень уряду, постачальників і т.д. Рішенням цієї проблеми може служити створення об'єднань, союзів, представництв інтересів підприємств у Верховній Раді, органах державного і місцевого управління.

Література: основна [2, 4, 5, 6, 7, 8], додаткова [16, 18, 19, 20, 23, 24].

ТЕМА 3 Планування діяльності підрозділів підприємства

3.1 Внутрішньозаводське планування в системі планування діяльності підприємства. Принципи планування.

3.2 Порядок розроблення внутрішніх планів.

3.3 Зміст внутрішніх планів підприємства.

3.4 Порядок планування витрат підрозділів.

3.5 Особливості калькуляції виробничої собівартості окремих продуктів у комплексних виробництвах.

3.1 Внутрішньозаводське планування в системі планування діяльності підприємства. Принципи планування

Планування – це одна з функцій управління, за допомогою якої визначаються цілі діяльності, необхідні для цього засоби, а також розробляються методи управління, найбільш ефективні в конкретних умовах.

Планування полягає у виконанні необхідних техніко-економічних розрахунків, проектуванні виробничих програм, визначенні номенклатури і кількості необхідних ресурсів, приведенні в єдину, взаємозалежну систему кількісних і якісних показників.

Планування діяльності підприємства має два аспекти – зовнішній і внутрішній. Ці аспекти планування тісно пов'язані, мають специфічні завдання й особливості, насамперед на середніх і великих підприємствах з розвинутою внутрішньовиробничою структурою і внутрішньокоопераційними підрозділами.

Перший аспект планування стосується підприємства як юридичної особи і суб'єкта ринку, що функціонує у визначеному мікро- і макросередовищі. У цьому випадку підприємство розглядається як ціле, і за допомогою планування програмується його поведінка на ринку, напрямки розвитку і результати. Мінлива кон'юнктура ринку та інші фактори зовнішнього середовища сильно впливають на вірогідність показників планів підприємства. Тому їхнє розроблення вимагає значного обсягу інформації, ретельного аналізу стану справ і обґрунтованих прогнозів.

В плануванні діяльності підприємства традиційно розрізняють:

1) стратегічне планування (10 і більше років), при якому розробляються альтернативні варіанти розвитку, вибираються стратегічні цілі і визначаються найважливіші напрямки економічного розвитку;

2) середньострокове планування (5-7 років), при якому проробляються напрямки економічного, технічного і соціального розвитку;

3) короткострокове (тактичне) планування (до 1 року), при якому розробляються конкретні заходи щодо виконання намічених параметрів, обґрунтовуються програми виробничих підрозділів.

Короткострокове (тактичне) планування ще називають внутрішньозаводським або внутрішнім плануванням.

Тобто, виходить, що довгострокові плани стратегічного розвитку розробляються і реалізуються на рівні підприємства, а внутрішні плани орієнтовані на вирішення тактичних завдань у межах короткострокового періоду. Але варто мати на увазі, що таке розмежування планування не є абсолютним і в значній мірі залежить від економічного статусу структурних одиниць підприємства.

Внутрішнє планування, хоча й органічно об'єднано із зовнішнім, є більш вірогідним і значною мірою формалізованим, оскільки стосується роботи підрозділів, що створюють єдину виробничу систему і мають між собою сталі технологічні зв'язки.

Якщо планування роботи підприємства в цілому відповідає на запитання **чого** хоче домогтися підприємство, то внутрішньозаводське планування повинне відповідати на запитання **як** досягти цього стану.

На внутрішньозаводському рівні короткострокові (тактичні) плани деталізуються до оперативно-календарних планів, у яких встановлюються завдання з виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг) усередині періоду тактичного планування.

Вимоги до організації внутрішнього планування:

1) повнота планування (передбачається, що при прийнятті планових рішень враховуються усі фактори, що впливають на ефективність завдань);

2) комплексність планування (тактичні плани повинні складати частину ефективної системи внутрішньофірмового планування);

3) відповідальність за розроблення і виконання плану (ефективне планування припускає наявність ефективної системи збирання, оброблення і поширення планової інформації);

4) точність, ясність і лаконічність формулювань плану (план повинний бути сформульований так, щоб не допускати різночитань).

Виконання зазначених вимог досягається при дотриманні **основних принципів планування:**

1 Принцип системності (єдності): об'єкт планування розглядається як система, що складається зі структурних елементів з визначеними взаємозв'язками і єдиним напрямком розвитку. Цей принцип припускає координацію й інтеграцію процесів планування. Вимога координації означає, що планування діяльності підрозділів одного ієрархічного рівня повинно бути тісно зв'язаним. Це стосується і змін у планах. Будь-які зміни в плані одного підрозділу необхідно враховувати в планах тих підрозділів, що мають коопераційні зв'язки з першим.

Інтеграція процесів планування полягає у взаємозв'язку планових показників по вертикалі.

Таким чином, дотримання принципу системності при розробленні планів складних виробничих структур дає можливість створити взаємозалежну їх систему по горизонталі і вертикалі.

2 Принцип участі означає, що кожен член економічної організації стає учасником планової діяльності, незалежно від посади і виконуваної ним функції. Планування, засноване на принципі участі, називають партисипативним. Участь у партисипативному плануванні сприяє особистісному і кваліфікаційному розвитку працівника.

3 Принцип безперервності полягає в тому, що процес планування на підприємстві повинний здійснюватися постійно в рамках установленого циклу, а розроблені плани повинні безупинно приходити на зміну один одному. Вимога безперервності процесу планування пояснюється мінливістю зовнішнього середовища.

4 Принцип гнучкості полягає в наданні планам здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин. Для здійснення принципу гнучкості в планах передбачають обґрунтовані резерви потужностей, складських запасів сировини і готової продукції, грошові фонди.

5 Принцип оптимальності означає, що весь комплекс рішень, передбачених у плані, повинний бути найкращим з погляду критерію, що відображає ступінь досягнення мети підприємства. Таким основним критерієм на рівні підприємства і підрозділів – центрів прибутку є прибуток, щодо інших виробничих підрозділів – витрати (собівартість продукції). Відповідно до принципу оптимальності підприємство повинне досягати поставленої мети з мінімальними витратами (принцип мінімізації) або виходячи з наявних ресурсів і витрат домагатися максимального результату (принцип максимізації). В обох випадках мова йде про оптимальне використання сировини, матеріалів, трудових ресурсів і засобів праці.

3.2 Порядок розроблення внутрішніх планів

В залежності від форми функціонування внутрішнього економічного механізму розрізняють наступні основні форми планування:

- ретроградний метод (зверху вниз);
- метод прогресивного планування (знизу вверху);
- круговий метод (цілі вниз, плани вверху).

Ретроградний метод – використовується в командно-адміністративній системі; застосовується при лінійній і функціональній структурі управління. При такому порядку

процес планування здійснюється виходячи з плану підприємства шляхом деталізації його показників зверху вниз по ієрархії. Структурні підрозділи перетворюють плани вищих рівнів у плани своїх підрозділів.

До недоліків такого порядку планування варто віднести скосування ініціативи, економічні інтереси задіюються не на стадії планування, а вже на стадії реалізації планів. Крім того, вищим управлінським персоналом не в повній мірі враховуються взаємозв'язки і специфіка кожного підрозділу. Така система може застосовуватися на малих підприємствах, при невеликій кількості структурних одиниць. Проте такий підхід є виправданим на підприємствах з безперервним масовим виробництвом, з обмеженою номенклатурою продукції, що випускається.

Протилежна система – «знизу наверх» (building-up), або **метод прогресивного планування**. План підприємства формується виходячи з планів окремих підрозділів. Такий підхід може зустрічатися на диверсифікованих підприємствах, які становлять конгломерат незалежних один від одного виробництв (комбінат побутового обслуговування населення в складі перукарні, хімчистки, швацької майстерні – тобто підприємства, орієнтовані на матричні організаційні структури управління).

На підприємствах з тісними внутрішніми коопераційними взаємозв'язками така система погано поєднується зі стратегічним плануванням, з управлінням розвитком підприємства, з узгодженням цілей окремих підрозділів і підприємства в цілому. Тому в чистому вигляді, без участі вищого персоналу в управлінні такий підхід зустрічається на практиці досить рідко.

Найбільш ефективним варто визнати сполучення перерахованих вище підходів, а саме підхід, відомий у літературі як «цілі – униз, плани – наверх» або **круговий метод**. Даний метод являє собою синтез попередніх. При такому підході вищий управлінський персонал визначає цілі (кінцеві результати) підрозділів, а сам процес планування здійснюється безпосередньо підрозділами-виконавцями.

На першому етапі планування (зверху вниз) відбувається поточне планування за головними цілями. На другому етапі (знизу наверх) складається остаточний план за системою деталізованих показників.

Функціонування такої системи планування підтримується залученням персоналу в економічне управління (реалізується принцип участі). Даний підхід є найбільш універсальним, може (і повинний) застосовуватися практично на всіх підприємствах.

Не залежно від того, хто є відповідальним за розроблення внутрішньозаводських планів, послідовність їх розроблення строго визначена. Це пояснюється внутрішніми взаємозв'язками і залежностями між натуральними і вартісними показниками, між підрозділами основного і допоміжного виробництва.

У найбільш загальному вигляді можна виділити такі **етапи внутрішньозаводського планування**:

1) аналіз, оцінка, постановка цілей (аналізується попередній досвід роботи, стан зовнішнього середовища, оцінюються якісні і кількісні параметри внутрішнього планування, визначаються цілі підприємства і цілі окремих підрозділів на планований період);

2) збір даних, необхідних для планування (інформація про зовнішнє і внутрішнє середовище);

3) попереднє розроблення плану (на підставі наявної інформації розробляються окремі плани у розрізі окремих підрозділів і в розрізі основних функцій управління);

4) координація та узгодження окремих планів (по горизонталі і по вертикалі);

5) уточнення попередніх планів, розроблення і затвердження остаточних планів. Узгодження локальних планів, приведення їх у відповідність до плану і цілей підприємства в цілому.

При плануванні «зверху вниз» плани роботи окремих підрозділів розробляються й узгоджуються між собою в центральному плановому органі підприємства (плановий відділ). При плануванні методом «знизу наверх», також як і при підході «цілі – униз, плани – наверх» здійснюється узгодження планів роботи окремих підрозділів один з одним.

3.3 Зміст внутрішніх планів підприємства

Система внутрішньозаводського планування – поняття більш вузьке, ніж система планів підприємства в цілому. Пояснюється це тим, що система планів підприємства містить у собі такі елементи, як визначення натуральних і вартісних показників випуску продукції, інвестиційний план, податкове планування, планування кадрової політики. Очевидно, що деякі з цих розділів застосовні тільки до юридичної особи в цілому, деякі – можуть розроблятися на рівні структурних підрозділів, але з суттєвими обмеженнями.

Особливістю внутрішньозаводського планування є високий ступінь деталізації, безперервність і короткостроковий характер.

Основою для тактичного планування діяльності підприємства є стратегічний план і договори на постачання готової продукції (виконання робіт, надання послуг), тобто сформований «портфель замовлень».

Основними розділами внутрішньозаводського плану є:

1) розроблення планів виробництва продукції (робіт, послуг) у розрізі окремих виробничих підрозділів (виробнича програма і розроблення плану матеріально-технічного забезпечення виробництва);

2) розроблення плану із собівартості і преїскуранта внутрішніх цін і тарифів, за якими будуть здійснюватися розрахунки між підрозділами;

3) при формуванні на підприємстві центрів прибутку – розроблення фінансового плану;

4) розроблення внутрішніх правил, що регулюють економічні взаємини між окремими підрозділами (договорів, положень про систему взаємин між підрозділами).

Крім того, у розрізі кожного підрозділу плануються показники з праці і заробітної плати (чисельність, фонд оплати праці), графіки проведення ремонтних робіт і т.д.

При формуванні планів зверху вниз усі ці показники формуються централізовано, при плануванні «цілі – униз, плани – наверх» як орієнтири (цілі) можуть задаватися такі показники, як

рівень зниження собівартості, підвищення фондovіддачі, гранична матеріалоємність або енергоємність продукції, продуктивність праці.

Розглянемо структуру основних розділів плану виробничого підрозділу промислового підприємства.

1 Планування виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг) є основою, на якій розробляються всі інші розділи плану. Планування виробництва на рівні окремого підрозділу містить у собі визначення таких показників:

- обсяг переробки сировини і виробництва продукції в натуральному вираженні - усього і з розбивкою по номенклатурі;
- норми витрати сировини, основних і допоміжних матеріалів або вихід продукції із сировини, норми витрати паливно-енергетичних ресурсів;
- вимоги до якості продукції;
- графік випуску продукції (виконання робіт, надання послуг);
- розподіл продукції (робіт, послуг) між підрозділами підприємства (для допоміжних і обслуговуючих підрозділів).

На цій стадії складаються баланси виробництва і розподілу матеріальних ресурсів: визначається потреба в закупівлях сировини (з урахуванням залишків на складі), вироблення і розподіл енергоресурсів і т.д.

2 Планування собівартості і прибутку в розрізі окремого підрозділу припускає визначення таких показників і нормативів:

- загальної суми витрат по підрозділу;
- виробничої собівартості окремих видів продукції (робіт, послуг);
- внутрішньої ціни одиниці продукції (робіт, послуг).

Для центрів прибутку визначається також планована сума прибутку.

Основна вимога до внутрішніх планів окремих підрозділів – збалансованість і погодженість їх не тільки з цілями підприємства, але і між собою. Це досягається, зокрема, установленням послідовності розроблення окремих планів підрозділів. Так, розроблення виробничих програм починається з основних підрозділів. Тільки після визначення номенклатури й асортименту продукції, що випускається, стає можливим визначити потребу в енергоресурсах, транспортних послугах. Трохи відокремлено плануються роботи ремонтних підрозділів, оскільки їхнє завантаження слабо пов'язане з обсягом виробництва.

При плануванні вартісних показників розрахунки здійснюються в протилежній послідовності – тільки після визначення собівартості і внутрішніх оцінок продукції (робіт, послуг) допоміжних і обслуговуючих підрозділів стає можливим визначення витрат на виробництво основної продукції.

3 Внутрішньозаводська регламентація взаємин підрозділів – заключна стадія планування діяльності підрозділу. На цій стадії для забезпечення виконання розроблених планів формуються положення про оплату і преміювання, укладаються договори між окремими підрозділами, обґрунтовується рівень відповідальності за невиконання планових показників. Даний етап планування, на відміну від попередніх, не носить регулярного характеру.

На транспорті (у тому числі і в транспортних цехах інших галузей) зміст внутрішніх планів виглядає так:

- 1) обсяг перевезених протягом місяця вантажів або кількість пасажирів на одиницю транспортних засобів за категоріями;
- 2) витрата палива (електроенергії) на одиницю перевезених вантажів, пасажирів;
- 3) фонд оплати праці персоналу;
- 4) витрата допоміжних матеріалів і норми витрат на ремонти рухомого складу;
- 5) коефіцієнт виходу рухомого складу на лінію (тобто працездатність транспортних засобів);
- 6) дотримання графіків руху і термінів доставки вантажів.

При наявності ефективної системи внутрішньовиробничого планування числове значення встановленого планом показника розглядається як абсолютно задана величина і ретельно контролюється. При розбіжності планового і фактичного значень показника проводиться аналіз його причин. «Перевиконання» плану на транспорті, як правило, не допускається ані убік зменшення, ані убік збільшення.

Зміст внутрішніх планів залежить від обраної схеми внутрішнього економічного управління, насамперед від ступеня економічної самостійності підрозділів.

Для підрозділів, діяльність яких не виходить за межі підприємства, основний акцент робиться на поточні плани виробництва і витрат, а розділи планів, що стосуються кадрів і організаційно-технічного розвитку для них носять у певній мірі інформативний характер і не є основними для оцінки їхньої роботи.

Підрозділи, що самостійно діють на ринку, мають більш розвинуту структуру планів, розробляють власну маркетингову стратегію і можуть впливати на розподіл фінансових ресурсів. Вони формують систему планів, близьку до планів самостійних підприємств.

3.4 Порядок планування витрат підрозділів

Планування витрат підрозділів є складовою частиною планування діяльності промислового підприємства і являє собою систему техніко-економічних розрахунків, що визначають величину поточних витрат, що входять до складу витрат. Коло планованих витрат установлюється підприємством самостійно. Фінансові витрати, інші витрати звичайної діяльності, втрати від участі в капіталі можуть плануватися тільки в цілому по підприємству.

Результати планування собівартості окремих видів продукції (робіт, послуг) використовуються для визначення потреби в оборотних коштах, планування прибутку, визначення економічної ефективності окремих організаційно-технічних заходів і виробництва в цілому, а також для формування цін.

Процес планування здійснюється на підставі таких вихідних даних:

- планові обсяги виробництва продукції (робіт, послуг) у натуральному і вартісному вираженні, тобто плани по виробництву окремих підрозділів і підприємства в цілому;
- норми витрат матеріальних ресурсів для виробництва продукції і розрахунок потреби в ресурсах у натуральному вираженні;
- норми трудомісткості, розрахунки чисельності і професійного складу працівників, умови оплати праці;
- економічні нормативи: норми амортизаційних відрахувань, відрахувань на соціальні заходи, податки, збори й інші обов'язкові платежі, які передбачені законодавством і включаються в собівартість;
- плани організаційно-технічних заходів щодо технічного переоснащення й удосконалення організації виробництва, економії матеріальних ресурсів, поліпшення використання праці, спрямовані на усунення зайвих витрат і витрат.

Розроблення плану із собівартості продукції здійснюється в порядку, установленому підприємством самостійно з урахуванням внутрішньозаводських коопераційних зв'язків.

У загальному вигляді планування собівартості і витрат операційної діяльності здійснюється в такій послідовності:

- 1) визначається нормальна потужність по об'єктах витрат, що калькуюються;
- 2) складаються калькуляції (кошториси) витрат з виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг) об'єктами витрат допоміжного виробництва;
- 3) складається кошторис транспортно-заготівельних витрат і загальна сума розподіляється між окремими видами сировини, матеріалів і палива;
- 4) визначається первісна вартість покупної сировини, основних матеріалів і палива;
- 5) складаються кошториси непрямих витрат по окремих об'єктах витрат;
- 6) по об'єктах витрат визначаються нормативи непрямих

витрат при нормальній потужності; при необхідності здійснюється розподіл загальної суми непрямих витрат на ті, що входять, і ті, що не входять у виробничу собівартість;

7) складаються калькуляції виробничої собівартості по об'єктах витрат основного виробництва;

8) складаються кошториси адміністративних, інших операційних витрат і витрат на збут;

9) складається зведений кошторис витрат операційної діяльності підприємства.

Загальна схема складання плану витрат підрозділу наведена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Загальна схема складання плану витрат підрозділу

На рисунку 3.1 не показані взаємозв'язки між підрозділами в процесі розроблення плану й особливо між основними і допоміжними структурними одиницями.

Варто мати на увазі, що вартість продукції і послуг допоміжних і обслуговуючих підрозділів завжди входить у собівартість продукції основних підрозділів. Для цього здійснюється розподіл витрат допоміжних і обслуговуючих підрозділів між основними підрозділами пропорційно обсягові наданих ними послуг.

Таким чином, планування витрат, також як і їхнє фактичне формування, здійснюється знизу наверх, починаючи з центрів витрат і центрів відповідальності. Завершується цей процес складанням загального кошторису витрат підприємства і визначенням собівартості продукції. При цьому варто враховувати яким чином відшкодовуються витрати на утримування апарату управління, загальних відділів і служб: відносяться на собівартість продукції (калькулювання повних витрат) або ж розглядаються як витрати періоду і цілком відшкодовуються в розрахунковому періоді безпосередньо вирахуванням їхньої суми від виторгу періоду.

3.5 Особливості калькуляції виробничої собівартості окремих продуктів у комплексних виробництвах

Під *комплексними виробництвами* розуміються такі, в яких у єдиному технологічному процесі з одного виду сировини одночасно виходить кілька видів готової продукції. В таких виробництвах об'єктом витрат є окрема стадія (фаза) технологічного процесу і виробнича собівартість розраховується у два етапи: спочатку визначаються витрати по процесу і потім ці витрати розподіляються між окремими продуктами за допомогою спеціальних методів.

Розподіл загальної суми витрат між окремими продуктами виробляється одним з таких методів:

- методом виключення витрат;
- методом розподілу витрат;
- комбінованим методом.

Метод виключення витрат. За даним методом один з отриманих продуктів є основним, а інші розглядаються як побіжні. До основного (цільового) продукту відносять продукт, для отримання якого створювався відповідний технологічний процес і який займає найбільшу питому вагу у випуску. До побіжних продуктів відносяться ті, одержання яких обумовлене існуючою технологією і які мають самостійну цінність як матеріальний ресурс для виробництва будь-яких інших продуктів на даному підприємстві або можуть бути реалізовані як сировина (напівфабрикат) стороннім підприємствам. Необхідно звернути увагу, що відходи, які утворюються при переробці сировини і не мають споживчої цінності, а підлягають утилізації або видаленню, не відносяться до побіжних продуктів.

Метод застосовується тільки при наявності чітко вираженого основного продукту і невеликої питомої ваги побіжної продукції.

Собівартість окремих продуктів визначається в такий спосіб:

- 1) відбувається класифікація продуктів на основний і побіжні;
- 2) побіжні продукти оцінюються за «твердими оцінками»;
- 3) із загальної суми витрат на виробництво вираховується собівартість побіжної продукції, і отримана величина вважається собівартістю основного продукту.

Побіжна продукція самостійно не калькулюється. Собівартість побіжної продукції встановлюється в такий спосіб:

- 1) *при реалізації побіжної продукції на сторону* – за справедливою вартістю.

Справедлива вартість визначається як різниця між твердою оцінкою і додатковими витратами, пов'язаними з

підготовкою побіжного продукту до використання.

Тверда оцінка визначається за формулою

$$T = Ц \times \frac{100}{100 + P}; \quad (3.1)$$

де Ц – відпускна ціна побіжного продукту, грн/од.;

Р – рентабельність до виробничої собівартості, %.

2) *при використанні побіжної продукції на самому підприємстві* – за ціною можливого використання.

Ціна можливого використання побіжного продукту визначається, виходячи з відпускної ціни покупної сировини за мінусом додаткових витрат, пов'язаних з підготовкою його до використання.

Метод розподілу витрат застосовується в комплексних виробництвах, де одночасно одержують кілька основних продуктів і відсутня побіжна продукція. При цьому методи загальні витрати на виробництво розподіляються між отриманими продуктами пропорційно економічно обґрунтованим коефіцієнтам. З урахуванням особливостей виробництва ці коефіцієнти устанавлюються, виходячи з норм виходу окремих продуктів з одиниці сировини, співвідношення витрат на обробку, сукупних споживчих властивостей отриманих продуктів, фізико-хімічних властивостей отриманої продукції.

Одним з найбільш розповсюджених методів розподілу витрат є устанавлення коефіцієнтів пропорційно цінам. У такому випадку одному з продуктів устанавлюється коефіцієнт рівний 1, а іншим – шляхом розподілу ціни конкретного продукту на ціну продукту, що має коефіцієнт 1,0.

Визначення собівартості окремих продуктів здійснюється в такому порядку:

1) устанавлюються коефіцієнти розподілу витрат по кожному з продуктів;

2) обсяг виробництва кожного з продуктів у натуральному вираженні збільшується на відповідний коефіцієнт розподілу

витрат і знаходиться умовна маса продуктів;

3) визначається сумарна умовна маса всіх виготовлених продуктів;

4) розподілом загальної суми витрат по процесу на сумарну умовну масу визначається собівартість одиниці продукту, для якого коефіцієнт розподілу витрат дорівнює одиниці;

5) множенням коефіцієнта розподілу витрат на собівартість продукту з одиничним коефіцієнтом визначається собівартість кожного виготовленого продукту.

Комбінований метод. Застосовується, якщо в комплексному виробництві одержують декілька основних і побіжних продуктів. Полягає в поєднанні методів виключення і розподілу витрат. При цьому із загальної суми витрат спочатку віднімається вартість побіжної продукції, а частина витрат, що залишилися, розподіляється між основними продуктами відповідно до встановлених коефіцієнтів.

Література: основна [1, 3, 4, 8, 9], додаткова [11, 15, 21, 22].

ТЕМА 4 Внутрішні ціни і методи їх формування

4.1 Внутрішні ціни як інструмент організації внутрішньовиробничих відносин.

4.2 Методи встановлення внутрішніх цін.

4.3 Застосування трансфертних цін на підприємствах України.

4.1 Внутрішні ціни як інструмент організації внутрішньовиробничих відносин

Організаційна і виробнича єдність підприємства визначає наявність тісних технологічних і економічних взаємозв'язків структурних підрозділів. Внутрішні взаємозв'язки є причиною того, що кінцевий результат роботи підрозділу в більшій або меншій мірі залежить від показників роботи суміжних структурних одиниць.

Взаємини структурних підрозділів один з одним, вплив роботи одного підрозділу на результати іншого виявляється завдяки вартісній оцінці переданих напівфабрикатів, наданих послуг, виконаних робіт.

В практиці роботи вітчизняних підприємств найбільш розповсюдженим є облік напівфабрикатів, робіт, послуг, отриманих від інших підрозділів підприємства за фактичною собівартістю. Недолік такого підходу полягає в автоматичному перенесенні надлишкових витрат з попередніх на наступні стадії виробничого процесу.

Такий підхід є оптимальним для адміністративної форми внутрішнього економічного механізму, коли самостійність і відповідальність структурних підрозділів зведена до мінімуму. Формування доходу при такому підході відбувається на рівні підприємства в цілому, без виділення внеску кожного конкретного підрозділу. Відповідно не знаючи цього внеску неможливо і об'єктивно розподілити дохід між підрозділами.

В країнах з розвинутою ринковою економікою, де внутрішньофірмовий менеджмент орієнтований на децентралізацію управління, застосовуються інші підходи до формування вартісних оцінок напівфабрикатів, вузлів, іншої продукції внутрішньозаводської кооперації.

Ці вартісні оцінки відомі в літературі як **внутрішні ціни підприємства або трансфертні ціни**.

Відзначимо, що будь-яке підприємство в процесі виробничої діяльності закуповує сировину, матеріали, в результаті їхньої обробки отримує спочатку напівфабрикати, а потім – кінцеві продукти. І якщо ціни продукції, що відпускається на сторону, визначає насамперед ринок, то оцінка сировини, що списується на виробництво, а також проміжних продуктів-напівфабрикатів, може встановлюватися підприємством самостійно.

Трансфертна внутрішньофірмова ціна – умовна ціна на продукцію (роботи, послуги) одного підрозділу, яка передається іншому підрозділу усередині підприємства. Тобто внутрішні планово-розрахункові ціни створюють основу договірних відносин між підприємством і його підрозділами щодо матеріально-технічного забезпечення останніх і постачання готової продукції на склад підприємства, а також між самими підрозділами щодо постачань продукції по внутрішньофірмовій кооперації.

Оцінка напівфабрикатів за трансфертними цінами застосовується тоді, коли ставиться завдання зацікавити підрозділи в прийнятті правильних (з погляду підприємства в цілому) управлінських рішень. Основне правило при встановленні трансфертних цін: дії зі збільшення прибутку окремих підрозділів повинні сприяти збільшенню прибутку підприємства в цілому.

Трансфертні ціни є інформаційною базою для прийняття оптимальних управлінських рішень і для оцінки прибутковості структурних підрозділів. Трансфертні ціни повинні бути вище витрат виробника і забезпечувати отримання прибутку.

Звідси випливають вимоги щодо внутрішніх цін. Вони повинні:

- враховувати усі витрати на закупівлю сировини, комплектуючих, а також витрати, пов'язані з їх переробкою, стимулювати контроль витрат;
- бути гнучкими, здатними швидко реагувати на зміну ділової обстановки на ринку;
- сприяти досягненню підприємством намічених цілей і забезпечувати гармонійне поєднання цілей підрозділу із загальними цілями підприємства;
- сприяти збереженню оперативної самостійності підрозділу;
- давати можливість цільового використання прибутку;
- сприяти кооперації між структурними підрозділами;
- бути справедливими для всіх сторін.

Вибір ціни внутрішньофірмової передачі має значення не тільки для виявлення результатів діяльності підрозділу, але і для прийняття рішень при розгляді альтернативних варіантів виробництва.

Внутрішня ціна виконує ті ж функції, що і ринкова ціна. Серед цих функцій найбільш вагомими є вимірювальна і стимулююча. Вимірювальна функція виявляється через облік витрат виробництва, стимулююча – через формування частини прибутку у відповідності до структури внутрішньої ціни.

4.2 Методи встановлення внутрішніх цін

Концепція трансфертного ціноутворення (при установленні внутрішніх цін на рівні, відмінному від собівартості) знайшла поширення у великих компаніях.

Трансфертне ціноутворення широко застосовується транснаціональними корпораціями, оскільки дає можливість мінімізувати податки і ризики в країнах, де діють дочірні компанії.

Варто розрізняти встановлення цін на напівфабрикати (роботи, послуги), які споживаються усередині підприємства, і на продукти, що є товарними. Якщо для останніх застосовне поняття

ринкових цін, то напівфабрикати (роботи, послуги), призначені для внутрішнього споживання, найчастіше не мають такого орієнтира, як ринкова вартість.

Способи встановлення трансфертних цін можна розбити на три групи:

- трансфертні ціни, що базуються на витратах;
- трансфертні ціни, що базуються на ринкових цінах;
- договірні трансфертні ціни.

Розглянемо особливості трансфертного ціноутворення для кожної із зазначених груп.

Трансфертні ціни, що базуються на витратах, устанавлюються такими методами:

1) на основі фактичної собівартості. На вітчизняних підприємствах даний метод оцінки найбільш розповсюджений. Це найбільш простий варіант оцінки, який не потребує додаткових розрахунків, оскільки собівартість – показник, що розраховується традиційно на всіх підприємствах.

Такий метод оцінки органічно ув'язаний з централізованим директивним управлінням, сприяє саме адміністративному керівництву. При використанні цього методу всі підрозділи розглядаються тільки як центри витрат, а не як центри прибутку і центри інвестування.

До недоліків цього методу оцінки варто віднести те, що при оцінці по фактичній собівартості завищені на попередній стадії виробництва витрати автоматично включаються в собівартість продукції на наступних стадіях;

2) на основі нормативної калькуляції. Нормативна калькуляція – калькуляція, розрахована з урахуванням прогресивних нормативів витрати матеріальних, трудових і енергетичних ресурсів. При використанні цього методу з'являється необхідність ведення подвійного обліку: поряд з визначенням нормативної собівартості визначаються і фактичні витрати на випуск продукції. Різниця відноситься на госпрозрахунковий прибуток підрозділу з відповідним знаком (перевищення фактичних витрат над нормативними зменшує

госпрозрахунковий прибуток, економія – збільшує).

Застосування даного методу вимагає наявності обґрунтованої нормативної бази витрат усіх видів ресурсів на усі види готової продукції підприємства і тому метод малозастосовний на підприємствах із мінливим асортиментом продукції;

3) за змінними витратами. Даний метод базується на класифікації усіх витрат на умовно-постійні і змінні. До змінних витрат відносяться витрати, що змінюються пропорційно зміні обсягу виробництва (витрата сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів на технологічні цілі, заробітна плата робітників з відрядною оплатою праці). До умовно-постійних витрат відносяться витрати, пов'язані з обслуговуванням і управлінням виробництвом (оплата праці інженерно-технічного персоналу, ремонт і утримання основних засобів, витрати на опалення, освітлення).

При застосуванні цього методу при передачі продукту з одного підрозділу в інший «передаються» тільки змінні витрати.

Метод внутрішнього ціноутворення на базі змінних витрат націлює на найбільш ефективне використання ресурсів. Оскільки постійні витрати залишаються незмінними, то будь-яке використання засобів без додаткових умовно-постійних витрат збільшує прибуток компанії в цілому.

Трансфертні ціни, що базуються на ринкових цінах передбачають включення у внутрішню ціну будь-якої маси прибутку. В цій групі методів розрізняють такі:

1) оцінка за ринковою вартістю. Такий спосіб оцінки є оптимальним при розширенні самостійності окремих підрозділів. Широке застосування даний метод знаходить на підприємствах, що мають відособлені філії і значні міжфіліальні постачання напівфабрикатів. Таке встановлення внутрішніх цін є доцільним, якщо підрозділ-покупець і підрозділ-продавець мають право вибору: продавати (купувати) усередині підприємства або взаємодіяти з зовнішніми партнерами. Цей метод застосовується тоді, коли на ринку існує попит на проміжний продукт, коли всі сторони мають доступ до ринкової інформації. При цьому варіанті конкуренція із зовнішніми силами переноситься з рівня

підприємства на рівень окремого підрозділу.

Такі ціни іноді називають альтернативними, оскільки вони служать базою для прийняття рішень: для цеху-споживача – купувати усередині або поза межами підприємства, для цеху-постачальника – куди продавати – на «зовнішній» ринок або внутрішньозаводським споживачам;

2) оцінка за фактичною собівартістю плюс прибуток: трансферна ціна встановлюється на рівні фактичної собівартості плюс прибуток, розрахований за фіксованим нормативом рентабельності, або встановлений за абсолютною величиною в розрахунку на одиницю переданої продукції. Така трансфертна ціна захищає інтереси виробника, оскільки гарантує отримання прибутку незалежно від результатів роботи. Це не сприяє зниженню витрат і орієнтує виробника на неефективне використання ресурсів. До переваг цього методу варто віднести те, що підвищення собівартості в частині витрат, не регульованих підрозділом (зовнішні ціни на сировину, відсотки по кредитах, ставки податків і зборів і т.д.) не приводить до зменшення його прибутку;

3) оцінка за плановою собівартістю плюс прибуток: застосовується у випадках, коли ціна на зовнішньому ринку не є досить визначеною (наприклад, на новий вид продукції або на унікальні продукти) або коли ринкова ціна занадто висока для використання як трансфертна. При такому методі ціноутворення виробник зацікавлений знижувати витрати, оскільки це приводить до збільшення його прибутку.

Необхідними умовами встановлення трансфертних цін на рівні, відмінному від собівартості, є:

- предмет праці, що є об'єктом трансфертного ціноутворення, повинний мати споживчу цінність: потреба в продукті існує не тільки в підрозділу-споживача, але й у сторонніх підприємств;

- наявність і вільний доступ усіх зацікавлених сторін до інформації про ринкові ціни;

- технологічна можливість підрозділу-продавця відвантажувати свою продукцію на зовнішній ринок, а у підрозділу-покупця – можливість закуповувати продукт на

зовнішньому ринку.

Застосування методів внутрішнього ціноутворення, що дозволяють утворювати прибуток на рівні окремих підрозділів, вимагає надання цим підрозділам широкої самостійності в частині прийняття управлінських рішень і забезпечення можливості самостійно розпоряджатися коштами.

До недоліків означеної групи методів варто віднести ускладненість обліку, труднощі вибору об'єктивного критерію розподілу прибутку по підрозділах, неможливість застосування трансфертних цін при збитковості підприємства в цілому.

Договірні трансфертні ціни

Встановлення внутрішніх оцінок на договірному рівні – більш гнучкий підхід до трансфертного ціноутворення. Як правило, договірна ціна встановлюється на рівні вище собівартості, але нижче ринкових цін.

Оскільки цілі окремого підрозділу можуть не збігатися з цілями всього підприємства, то при лібералізації процесу внутрішнього ціноутворення висока імовірність неузгодженості інтересів і зниження ефективності роботи підприємства в цілому. Тому, крім узгодження внутрішніх договірних цін між підрозділами, необхідна процедура їхнього узгодження і з органами керівництва підприємства.

Конкретний метод встановлення внутрішніх цін підприємство обирає самостійно, виходячи зі стратегії свого розвитку, прийнятої організаційної структури управління, форми реалізації внутрішнього економічного механізму. Вибір методу встановлення трансфертних цін залежить насамперед від таких факторів:

1) до якого типу центрів відповідальності належить підрозділ-продавець (центр витрат, центр прибутку, центр інвестицій) і відповідно якими повноваженнями володіє даний підрозділ;

2) стан ринку проміжних продуктів (робіт, послуг), аналогічних продукції (роботам, послугам), на які встановлюються трансфертні ціни;

3) ступеня децентралізації внутрішньофірмового управління

і можливості підрозділу розпоряджатися коштами.

При застосуванні трансфертних цін варто дотримуватися таких універсальних принципів:

- підрозділ-продавець може продавати продукцію на зовнішньому ринку;
- підрозділ-покупець продукту усередині підприємства може купувати продукцію у підрозділу-продавця, якщо останній дотримується політики ринкових цін і бажає продавати її всередині компанії;
- якщо підрозділ-продавець не дотримується внутрішніх цін, то підрозділ-покупець має право придбати продукцію на зовнішньому ринку;
- сума прибутку окремих підрозділів не повинна перевищувати прибуток підприємства в цілому;
- для розв'язання конфліктних ситуацій, пов'язаних із застосуванням трансфертних цін, повинний бути створений відповідний арбітражний орган.

4.3 Застосування трансфертних цін на підприємствах України

У 70-80-і роки впровадження принципів внутрішньозаводського госпрозрахунку, доведення цих принципів до окремих підрозділів об'єктивно привело до необхідності економічної оцінки ефективності їхньої роботи. Під час адміністративного регулювання економіки завдання впровадження та удосконалення внутрішньозаводського госпрозрахунку була одним з елементів промислової політики держави. Широке застосування знайшли такі поняття, як госпрозрахунковий доход цеху, внутрішні облікові ціни, які за своєю економічною природою близькі до таких понять, як прибуток підрозділу і трансфертна ціна.

В період трансформації економіки в 90-х роках проблеми удосконалювання внутрішньозаводського менеджменту відійшли на другий план. В даний час застосування трансфертних (внутрішніх облікових) цін на вітчизняних промислових

підприємствах є виключенням, а не правилом.

Для більшості вітчизняних підприємств характерні мінімальний прибуток або навіть збитковість. Тобто при відсутності прибутку не може бути реалізована одна з основних функцій трансфертних цін – розподіл прибутку підприємства між окремими підрозділами.

Досвід роботи як вітчизняних (у 70-80-х роках), так і закордонних підприємств показує, що передумови для застосування цього економічного інструмента з'являються в умовах нормальної роботи підприємства, коли подальше підвищення ефективності виробництва неможливе без використання внутрішніх резервів.

Тобто на більшості вітчизняних підприємств внутрішньозаводський менеджмент ще не досяг тієї стадії розвитку, на якій розширення економічної самостійності підрозділів і застосування трансфертних цін стає об'єктивно необхідним.

Застосування трансфертних цін вимагає чіткого планування та обліку, комплексної автоматизації планово-облікової роботи. Сьогодні на підприємствах основна увага приділяється податковому і фінансовому обліку, орієнтованому насамперед на зовнішніх користувачів.

Застосування внутрішніх цін – це область управлінського обліку, що у даний час переживає на більшості підприємств стадію становлення. В міру поживлення виробництва, оптимізації виробничо-технологічної структури підприємств неминуче буде зростати роль управлінського обліку та одного з його інструментів – внутрішніх цін.

Література: основна [2, 3, 4, 7, 8], додаткова [10, 4, 17, 18, 23].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 320 с.
- 2 Волков О.И. Экономика предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 518 с.
- 3 Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник/ М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; За ред. М.Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
- 4 Горфинкель В.Я., Швандер В. А. Экономика предприятия. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 718 с.
- 5 Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Ковалев Д.И. и др. Организация производства: Учебник. – Харьков: Олант, 2002.
- 6 Дикань В.Л., Писаревський І.М. Економічний механізм підприємства: Навч. посібник. – Харків: ХФВ “Транспорт України”, 2002. – 128 с.
- 7 Дикань В.Л., Писаревский И.М. Экономика предприятия. – Харків: ХФВ “Транспорт України”, 2001. – 128 с.
- 8 Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного – 2-е вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
- 9 Экономика предприятия /Под ред. В.П. Грузинова - М.: Банки и Биржи, 1999. – 534 с.
- 10 Бородина Е.И., Голикова Ю.С., Колгина Н.В., Смирнова З.М. Особенности действия внутреннего экономического механизма. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995. – 247 с.
- 11 Брюховецкая Н.Ю. Экономический механизм предприятий в рыночной экономике: методология и практика. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 134 с.
- 12 Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Юрченко Ю.Н., Воловельская И.В. Экономика труда: Учебник. – Харьков: Олант, 2003. – 140 с.
- 13 Дикань В.Л., Козинець А.С., Чупир Т.Я. Діагностика фінансового стану підприємства. – Харків: УкрДАЗТ, 2005.
- 14 Дикань В.Л. Реформирование экономики Украины и конкурентоспособность предприятий: Монография. – Харьков:

Основа, 1997.

15 Калина А.В. Економіка, планування та організація діяльності підприємств. – К.: Університет „Україна”, 2006. – 220 с.

16 Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.А., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: Риски, стратегия, безопасность. –М.: Экономика, 1997. – 288 с.

17 Макаренко М. В., Махалина О. М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Приор, 1998. – 384 с.

18 Павлов В.І., Кривовязнюк І.В. Економічний механізм функціонування підприємства. – Луцьк, 1999. -123 с.

19 Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковский В.М. и др. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. –Харьков, 2002. – 180 с.

20 Собственность и хозяйственный механизм в условиях обновления экономики /Под ред. С.В. Мочерного. – Львов, 1993. – 423 с.

21 Соболев Ю.В. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие /Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. – Харьков: Олант, 2002 – 416 с.

22 Минаев Э.С. Хозяйственный механизм предприятия: концепция, методы, практика. – М., 1991. – 128 с.

23 Экономика предприятия /Под ред. В.М. Семенова– М.: Центр экономики и маркетинга. – 184 с.

24 Алексеев И.В. Экономический механизм управления развитием промышленных предприятий. – Львов: Світ, 1991. – 154 с.

