



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ І ФІНАНСІВ

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ
ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 Економіка



Кам'янець-Подільський, 2026

Укладач:

Олена НІСХОДОВСЬКА, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

Рецензенти:

Ігор ВІНІЧЕНКО - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки Дніпровського державного аграрно-економічного університету

Павліна ФУГЕЛО - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

Рекомендовано до друку науково-методичною радою ЗВО «ПДУ»

протокол № __ від _____ р.

Нісходовська О.Ю.

Внутрішній економічний механізм підприємства: конспект лекцій (для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка; ЗВО «ПДУ», Кам'янець-Подільський. 2026. – 112 с.

Курс лекцій підготовлений відповідно до програми навчальної дисципліни «Внутрішній економічний механізм підприємства», яка включена до навчального плану підготовки бакалаврів. Розглядається структура та форми функціонування внутрішнього економічного механізму, організаційно-правові передумови його введення, особливості планування, контролю та оцінки діяльності структурних підрозділів, мотивація та стимулювання праці в системі внутрішнього економічного механізму.

Нісходовська О.Ю., 2026

ЗВО «ПДУ», 2026

ПЕРЕДМОВА

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища та необхідністю оперативного реагування на внутрішні й зовнішні виклики. За таких умов особливого значення набуває формування ефективного внутрішнього економічного механізму підприємства, який забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення результативності діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Дисципліна «Внутрішній економічний механізм підприємства» спрямована на формування у здобувачів вищої освіти системного розуміння економічних процесів, що відбуваються всередині підприємства, а також набуття знань щодо принципів, методів та інструментів управління його діяльністю. Вивчення дисципліни дозволяє опанувати механізми внутрішнього планування, бюджетування, організації центрів відповідальності, управління витратами, мотивації персоналу та оцінювання результатів діяльності структурних підрозділів.

Метою курсу є формування теоретичних знань і практичних навичок щодо побудови та функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства як цілісної системи економічних відносин, методів та інструментів управління, спрямованих на забезпечення ефективного використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Курс лекцій охоплює основні теоретичні положення та практичні аспекти організації внутрішнього економічного механізму підприємства, розкриває особливості внутрішньогосподарських економічних відносин, планування та контролю діяльності, формування системи економічної відповідальності та стимулювання праці. Значна увага приділяється сучасним підходам до управління витратами, оцінювання ефективності функціонування структурних підрозділів та забезпечення економічної результативності діяльності підприємства.

Дисципліна «Внутрішній економічний механізм підприємства» тісно пов'язана з такими дисциплінами як «Мікро і макроекономіка», «Економіка підприємства», «Організація виробництва», «Планування діяльності підприємства», «Менеджмент», «Економіка праці і соціально-трудові відносини», «Мережева і цифрова економіка».

Матеріали курсу лекцій структуровані відповідно до логіки вивчення дисципліни та вимог освітніх програм підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка. Видання покликане сприяти формуванню професійних компетентностей, розвитку аналітичного мислення та здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах сучасного господарювання.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	
Розділ 1. Передумови та форми функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства Лекція 1. Структура і форми функціонування внутрішньо-економічного механізму	6
Лекція 2. Внутрішні ціни та методи їх формування	25
Лекція 3. Планування діяльності підрозділів підприємства	38
Лекція 4. Виробнича програма підприємства та її ресурсне обґрунтування	51
Лекція 5. Планування витрат і прибутку підприємства	57
Розділ 2. Контроль, оцінювання та стимулювання діяльності підприємства Лекція 6. Контроль і оцінка діяльності підприємства	68
Лекція 7. Мотивація праці як складова внутрішнього економічного механізму	85
Лекція 8. Внутрішня економічна діагностика	94
РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ	109

Розділ 1. ПЕРЕДУМОВИ ТА ФОРМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА

Лекція 1. Структура і форми функціонування внутрішнього економічного механізму

- 1. Місія та цілі підприємства*
- 2. Сутність і структура внутрішнього економічного механізму підприємства*
- 3. Організаційні передумови функціонування внутрішнього економічного механізму*
- 4. Форми функціонування внутрішнього економічного механізму*
- 5. Організація процесу функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства*

1. Місія та цілі підприємства

Місія підприємства – основна, генеральна мета, мета існування підприємства, яка має бути виконана в плановому періоді.

При формулюванні місії необхідно враховувати, що її зміст має включати такі основні пункти:

- 1 Опис продуктів (послуг), запропонованих підприємством.
- 2 Характеристика ринку – підприємство визначає своїх основних споживачів (клієнтів).
- 3 Цілі підприємства, виражені в термінах виживання, зростання, прибутковості.
- 4 Технологія: характеристика обладнання, технологічних процесів, інновацій у сфері технології.
- 5 Філософія: тут мають бути виражені базові погляди і цінності підприємства, які служать основою для створення системи мотивації.
- 6 Внутрішня концепція, у рамках якої підприємство описує власне враження про себе, вказуючи джерела сили, основні слабкі сторони, ступінь конкурентоспроможності, фактор виживання.
- 7 Зовнішній образ підприємства, його імідж, що підкреслює економічну і соціальну відповідальність підприємства перед партнерами,

споживачами, суспільством у цілому. У цій частині місія має передати враження, яке підприємство хоче справити на весь світ.

Значення місії:

1 Місія є основою подальшого визначення цілей підприємства, які у свою чергу служать критеріями для всього подальшого процесу прийняття рішень.

2 Місія деталізує статус підприємства, допомагає зосередити зусилля колективу підприємства в потрібному напрямі.

3 Місія сприяє поліпшенню комунікації як всередині підприємства, допомагаючи співробітникам краще зрозуміти цілі бізнесу, так і поза ним, створюючи розуміння і підтримку з боку акціонерів, фінансових організацій, постачальників і споживачів.

Цілі, на відміну від місії, виражають окремі, конкретні напрями діяльності підприємства.

Цілі мають задовольняти такі вимоги:

1. Конкретність – при визначенні цілей необхідна точність відображення їх змісту, обсягу і часу.

2. Вимірність – мета має бути подана кількісно для оцінювання ступеня її досягнення.

3. Досяжність – цілі мають бути реальними, що не виходять за рамки можливостей підприємства.

4. Узгодженість – цілі слід розглядати не ізольовано, а у взаємозв'язку.

Сучасне підприємство – це складна відкрита виробничо-господарська і соціальна система (рис. 1.1), яка:

– складається із взаємозалежних частин (виробництв, цехів, дільниць, служб тощо), діяльність яких впливає на кінцевий результат виробництва;

– взаємодіє із зовнішнім оточенням, з якого в систему надходять необхідні для виробничої діяльності фактори виробництва (входи) та в якому

реалізуються і використовуються результати виробництва (виходи) – продукція, роботи, послуги;

– здійснює діяльність, спрямовану на задоволення потреб суспільства (зовнішнього середовища системи);

– має властивості, що притаманні складним відкритим цілеспрямованим системам: здійснює певні процеси протягом життєвого циклу продукції;

– реагує на зміну зовнішнього оточення і самостійно забезпечує свій розвиток (володіє властивістю самоорганізації);

– має характерне для складних систем поєднання властивостей цілісності та відокремленості, які певним чином впливають на її функціонування та розвиток.

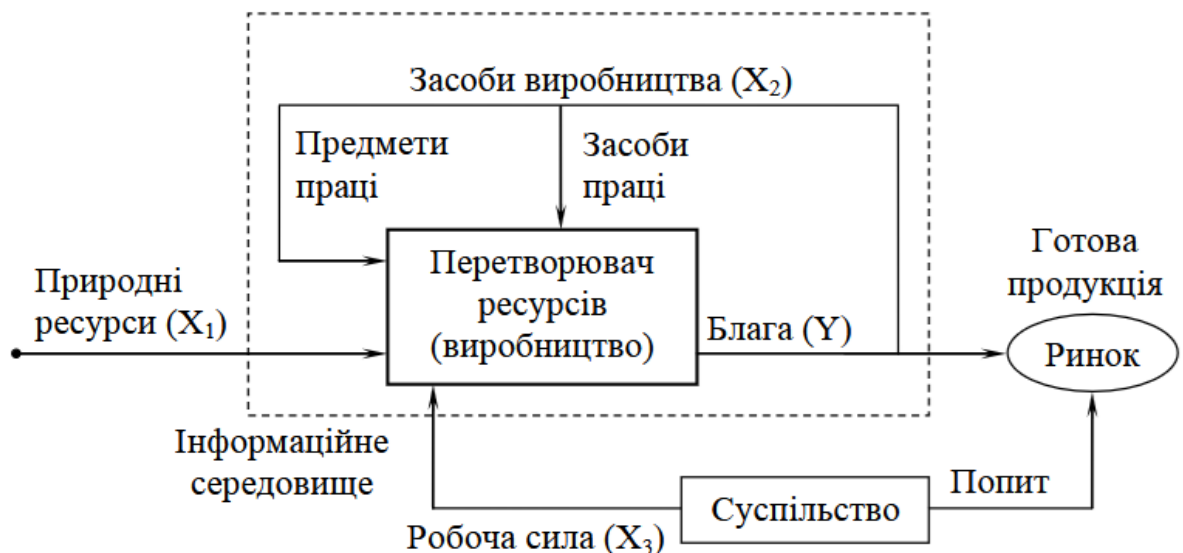


Рис. 1.1. Підприємство як система

Кінцевими цілями будь-якого виробництва є створення товарів для задоволення потреб у них суспільства і потреби людини в праці. Для досягнення цих цілей необхідні основні виробничі ресурси, тобто предмети праці, засоби праці, земля, праця, інформація.

В умовах нестабільного зовнішнього оточення підприємства мають вирішувати завдання, які можна згрупувати за такими напрямками:

– організація виробничої кооперації і науково-технічної співпраці відповідно до технологічного ланцюга виготовлення кінцевого продукту;

- забезпечення збалансованості діяльності за стадіями життєвого циклу продукції;
- створення нових механізмів інвестування для розширення та науковотехнічного розвитку виробництва;
- досягнення узгодженості інтересів держави і власників підприємств при використанні землі і природних ресурсів;
- створення на підприємствах внутрішнього ринку робочої сили, що забезпечить вирішення проблем професійної перепідготовки та зайнятості;
- включення підприємств до глобальної мережі інформації та подолання труднощів науково-технічного розвитку виробництва, які виникають у зв'язку з установленням права підприємств на комерційну таємницю.

Досліджуючи підприємство як систему, його вивчають з виробничотехнічної, організаційної, соціальної, економічної, інформаційної, екологічної, адміністративно-правової точок зору.

З виробничо-технічного погляду підприємство являє собою технікотехнологічний комплекс, систему робочих машин та механізмів, які відповідають його потужності та видам продукції (робіт, послуг), що випускаються.

Організаційно підприємство є виробничою одиницею економіки країни з певними внутрішньою структурою, зовнішнім оточенням, закономірностями функціонування та розвитку. Організаційна система підприємства охоплює виробничу, організаційну та управлінську структуру підприємства, а також зв'язки між виробництвом та управлінням, між підприємством та зовнішніми організаціями.

З соціального погляду підприємство – це соціальна підсистема суспільства, завдяки якій здійснюється взаємодія суспільних, колективних і особистих інтересів.

Економічно підприємство є відокремленою ланкою галузі, яка визначається певною господарською, фінансовою, економічною

самостійністю. Економічна система підприємства охоплює економічні відносини підприємства з державою, державним бюджетом, організаціями ринкової інфраструктури, постачальниками виробничих ресурсів та споживачами продукції (робіт, послуг), населенням, а також внутрішні відносини, які виникають між підрозділами підприємства, між останніми та апаратом управління.

З інформаційної точки зору підприємство – складна динамічна система, яка характеризується великим обсягом, інтенсивністю та різноспрямованістю інформаційних зв'язків між підсистемами й елементами, а також зовнішнім оточенням. Інформаційна підсистема підприємства охоплює планову, звітну, нормативно-технічну документацію, а також різноманітну інформацію, яка характеризує стан і рух компонентів підприємства.

В екологічному аспекті підприємство – це виробничо-екологічна система, яка взаємодіє із зовнішнім оточенням шляхом матеріально-енергетичного обміну.

Щодо адміністративно-правового статусу, то з цього погляду підприємство є юридичною особою з установленими державою в законодавчому порядку правами та обов'язками.

2. Сутність і структура внутрішнього економічного механізму підприємства.

Поняття «механізм» (від грец. *mechanē* – машина) використовується в першу чергу в механіці і означає систему тіл, призначену для перетворення руху одного або декількох тіл у необхідні рухи інших тіл. У переносному значенні під механізмом розуміють систему функціонування будь-чого, сукупність проміжних станів або процесів, будь-яких явищ.

У соціально-економічній сфері використовують поняття економічний механізм, під яким розуміють систему причинно-наслідкових і зворотних зв'язків з організації та управління економікою в усіх її сферах (виробництві, обміні, розподілі, споживанні) і на всіх рівнях господарювання (від окремого

виробника і підприємства до національної економіки в цілому і світового рівня).

Економічний механізм, втілений у форму господарського права (законодавчих актів і відомчих нормативних документів), називається господарським механізмом.

Внутрішній економічний механізм підприємства (ВЕМП) – це взаємопов’язана сукупність конкретних економічних форм впливу на процес господарської діяльності, за допомогою якої реалізується система інтересів самого підприємства, інвесторів, регіонів, держави, де діють закони економіки.

Таким чином, економічний механізм підприємства, з одного боку, має забезпечувати зовнішні зв’язки останнього і створювати відповідні умови отримання доходу. З іншого боку, цей механізм спрямований на розвиток виробничих відносин усередині підприємства. У першому випадку його принципи цілком визначаються особливостями господарського механізму суспільства (домінуючою формою власності на засоби виробництва, існуючими системами ціноутворення, оподаткування, планування тощо), а в другому випадку – особливостями виробничих відносин на підприємстві.

Внутрішній економічний механізм підприємства має характерні риси:

- побудований на економічному інтересі;
- має відмінності на рівні підрозділів та на рівні підприємства;
- зорієнтований на вирішення переважно тактичних (поточних) завдань;
- має обмежену сферу діяльності;
- може трансформуватися під впливом розвитку як самого підприємства, так і зовнішньоекономічного середовища.

Структура внутрішнього економічного механізму підприємства визначається через:

- організаційно-технічну систему або формування вертикальних зв’язків між підрозділами й адміністративним центром та горизонтальних зв’язків між окремими підрозділами;

- систему планування діяльності підрозділів;
- систему контролю та оцінки діяльності підрозділів;
- установлення матеріальної відповідальності підрозділів;
- мотиваційний механізм функціонування.

Організаційно-технічна система підприємства визначається переважно формою зв'язків між окремими підрозділами. Можна визначити три типи технологічних зв'язків виробництва:

1. Послідовний технологічний зв'язок, якому притаманна відкрита мережа зв'язків між виробництвами, що спеціалізуються на виготовленні однорідного кінцевого продукту. В такій мережі вихідна сировина послідовно переробляється в n виробництвах. Центром цієї системи (головним виробництвом) є виробництво кінцевого продукту, яке визначається результатами діяльності всіх елементів технологічної системи. Така мережа зв'язків характерна, наприклад, для металургійної, текстильної, хімічної, лісової та інших галузей промисловості.

2. Паралельний технологічний зв'язок, що являє собою мережу зв'язків з розгортанням виходів з першої виробничої ланки в ряд паралельних виробництв, які виготовляють з напівфабрикатів різні кінцеві продукти. Центральним елементом такої виробничої системи є виробництво, яке переробляє вихідну сировину. Така структура має місце у нафтопереробній, деревообробній, взуттєвій та швейній промисловості.

3. Послідовно-паралельний технологічний зв'язок – це мережа зв'язків з різними входами вихідної сировини у ряд виробництв з послідовним розгортанням входів у такі виробництва, одно- чи дворівневим напівфабрикатом і кінцевим продуктом. У середній ланці такої виробничої системи виготовляються напівпродукти для кінцевої ланки, проте вони самі можуть бути кінцевими продуктами. Така структура характерна для машинобудівних галузей промисловості (авіаційної, автомобільної, суднобудівної та ін.).

Структура технологічної мережі виробництва кінцевого продукту

впливає на організацію виробничої кооперації між підрозділами, визначає ступінь залежності підрозділу підприємства від його адміністративного центру, а також організацію управління на рівні адміністративного центру.

Планування діяльності підрозділів здійснюється шляхом установлення основних показників виробничо-господарської діяльності підрозділів та базується на прогресивних нормах матеріальних, трудових і грошових витрат. Залежно від завдань, які вирішують ті чи інші підрозділи, застосовуються такі показники, які найбільшою мірою стимулюють досягнення високих результатів.

Система контролю та оцінки діяльності підрозділів дає змогу визначити причини відхилень, місце їх виникнення та вжити відповідних заходів щодо усунення недоліків і поширення позитивних результатів.

Система оцінки діяльності визначає ті підрозділи, які найраціональніше використовують економічні важелі в організації своєї діяльності та забезпечують зростання результативності функціонування підприємства в цілому.

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

Мотиваційний механізм створюється відповідно до структури підприємства та складності його цілей. Він охоплює, як правило, три підсистеми мотивів, кожна з яких спрямована на досягнення певних цілей підприємства, а саме:

- мотиваційного механізму високоякісної продуктивної праці;
- мотиваційного механізму науково-технічного розвитку виробництва;
- мотиваційного механізму підприємництва.

Мотиваційний механізм високоякісної продуктивної праці спрямований на раціональне використання виробничих ресурсів, підвищення продуктивності праці, бездефектне виготовлення продукції, скорочення термінів освоєння виробництва нової конкурентоспроможної продукції. Як

показують численні соціологічні дослідження, переважним є мотиваційний механізм праці, в якому схильність особистості до праці має більшу мотиваційну цінність, ніж спонукання до праці, а останнє – більшу цінність, ніж примус до праці.

Мотиваційний механізм розвитку підприємства спрямований передусім на підвищення його науково-технічного рівня, створення та освоєння нових видів продукції. В основу цього механізму покладено мотиви нововведень у виробництві, які генеруються внутрішніми елементами виробничого процесу і зовнішнім оточенням, мотиви сприйняття нововведень виробничою системою (відкритість технологічної системи для нововведення, сприйняття нововведень організацією та персоналом), мотиви інженерно-технічної творчості як безпосередніх учасників процесу технічного розвитку, так і учасників виробничого процесу.

В умовах централізованого управління основними мотивуючими чинниками розвитку підприємства були план і наявність централізованих капіталовкладень. У ринковій економіці мотиви науково-технічного розвитку генеруються внутрішніми і зовнішніми чинниками виробничої системи: параметрами виробничого процесу (якісними результатами процесу, рівнем соціальної організації та мотивації праці), параметрами ринкового середовища (конкурентоспроможністю, прибутком, новими потребами), новими досягненнями науково-технічного прогресу, екологічними параметрами.

Мотиваційний механізм підприємництва спрямований на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції в коротко- і довгостроковому періодах. Функціонування цього механізму забезпечують мотиви конкуренції та кооперації при створенні нової продукції і технології, підприємницькі стратегії, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміну зовнішнього оточення, мотиви внутрішньофірмового підприємництва, які забезпечують гнучкість управління і сприйняття нововведень.

Таким чином, особливості кожної з наведених складових внутрішнього економічного механізму визначають характер діяльності підприємства як системи та створюють умови для досягнення поставлених цілей.

3. Організаційні передумови функціонування внутрішнього економічного механізму

Для забезпечення ефективної організації внутрішньовиробничих економічних відносин на підприємстві мають бути створені відповідні передумови.

До них належать:

- відносна майнова самостійність виробничих підрозділів. Забезпечується шляхом закріплення за ними частки виробничих засобів, яка може бути надана підрозділу в оренду. Така майнова самостійність забезпечує організаційну самостійність у сфері виробництва та стає передумовою надання підрозділам відносної економічної самостійності;

- відносна економічна самостійність виробничих підрозділів – утверджується шляхом скорочення кількості централізованих планових показників та використання у виробничих підрозділах деяких елементів ринкової економіки. На підприємстві вводиться механізм формування внутрішніх плановорозрахункових цін на продукцію, роботи і послуги для здійснення взаєморозрахунків між підрозділами підприємства. Економічна самостійність покликана посилити на рівні підрозділів реалізацію таких принципів, як: порівняння витрат з результатами діяльності, економічна зацікавленість та матеріальна відповідальність;

- відносна фінансова самостійність виробничих підрозділів – досягається шляхом організації системи фінансових розрахунків на внутрішньому рівні. Для цього в межах системи ВЕМП може створюватися внутрішній госпрозрахунковий банк. Джерелами фінансових розрахунків для підрозділів можуть бути: власний прибуток, власні оборотні кошти, внутрішні кредити, надходження коштів за санкціями тощо;

– прогресивна нормативна база – є основою планування, регулювання і контролю діяльності структурних підрозділів, порівняння виробничих витрат з досягнутими результатами, розмежування відповідальності за результати діяльності між підрозділами та об’єктивної оцінки і стимулювання діяльності працівників;

– раціональна система оцінки і матеріального стимулювання діяльності – ґрунтується на принципах часткової самоокупності та самофінансування структурних підрозділів і на економічній зацікавленості працівників у максимальному підвищенні кінцевих результатів роботи свого підрозділу та підприємства в цілому. Надає змогу ефективно використовувати трудовий потенціал підприємства та підвищувати його конкурентоспроможність на ринку;

– економічна відповідальність за кінцеві результати праці – зводиться до безумовного виконання планових завдань і договірних зобов’язань, що сприяє досягненню оптимального співвідношення між отриманими результатами і витраченими ресурсами. Дотримання принципу економічної відповідальності є запорукою економічної ефективності взаємодії підрозділів підприємства;

– створення внутрішньої інфраструктури – означає формування різних суб’єктів економічних відносин у межах підприємства, до яких слід віднести такі укрупнені структурні підрозділи, створені на базі основного, допоміжного і обслуговуючого виробництва:

- управління технічним розвитком на чолі з технічним директором;
- управління матеріально-технічним постачанням та збутом на чолі з комерційним директором;
- управління майном підприємства на чолі з відділом головного механіка (сюди входять ремонтно-механічні цехи, ремонтні дільниці, склади, інші відповідні служби);
- управління виробництвом на чолі з виробничим директором;
- внутрішньозаводський банк;

- економічне (фінансове) управління;
- головна бухгалтерія;
- соціальне і кадрове управління.

Таке організаційне оформлення дозволяє не лише створити укрупнені об'єкти ВЕМП, а й здійснювати єдину технічну, економічну і кадрову політику за усіма функціями управління

4. Форми функціонування внутрішнього економічного механізму

Внутрішній економічний механізм може мати різні форми функціонування. Вони відрізняються ступенем свободи поведінки підрозділів, формами їхніх зв'язків і показниками ефективності діяльності. При дещо спрощеному підході можна виділити такі економічні форми функціонування підрозділів:

- підрозділи – центри витрат;
- підрозділи – центри прибутку, серед яких виокремлюють підрозділи, що формують розрахунковий умовний прибуток;
- підрозділи – центри реального прибутку.

Підрозділи, що є центрами витрат, виготовляють, як правило, продукцію внутрішньокоопераційного призначення. Їхня діяльність досить жорстко регламентується, а ефективність оцінюється за показниками витрат. Це передусім підрозділи (цехи, дільниці та ін.) технологічної спеціалізації, яким притаманні зв'язки в межах технологічної послідовності обробки.

Підрозділи, що є центрами прибутку, виготовляють або кінцеву продукцію, яку реалізують на ринку, або проміжну продукцію внутрішньокоопераційного призначення, яку передають іншим підрозділам за внутрішніми планово-розрахунковими цінами і створюють таким чином розрахунковий умовний прибуток як частину прибутку підприємства. Як правило, це підрозділи предметної та змішаної спеціалізації.

Економічний механізм може мати різні режими функціонування: від жорсткого адміністративно-наказового регулювання з високою

централізацією прийняття рішень до повного саморегулювання в умовах вільного ринку (рис. 1.2):

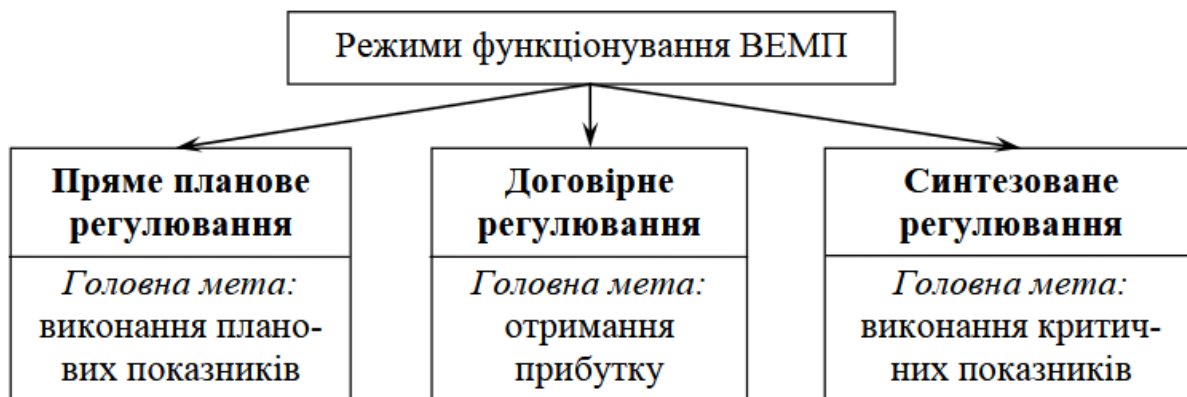


Рис. 1.2. – Основні режими функціонування ВЕМП

1. Пряме планове регулювання діяльності з боку центрального апарату управління за деталізованою системою показників.

Сферою застосування такого режиму, як правило, виступають державні підприємства і акціонерні товариства – середні та великі. Він (як і інші режими) має як переваги, так і недоліки.

Переваги:

- визначеність, простота функціонування та впровадження;
- деталізований розподіл функціонального навантаження;
- високий ступінь координації і контролю.

Недоліки:

- низька адаптивність до змін у структурі господарювання;
- низький ступінь самостійності підрозділів;
- висока залежність від апарату управління.

Головним завданням такого режиму функціонування ВЕМП є виконання планових завдань (показників) діяльності суб'єкта господарювання.

2. Договірне регулювання діяльності передбачає налагодження конструктивних відносин між підприємством та його підрозділами на основі укладених угод. Сферою застосування є підприємства колективної і приватної форм власності, іноді державної.

Переваги:

- наявність реального економічного інтересу;
- великий ступінь самостійності підрозділів;
- висока відповідальність підрозділу за результати праці.

Недоліки:

- функціональна (іноді й структурна) відокремленість може призвести до порушення технологічної системи;
- породжує складність взаємостосунків підрозділів та підприємства.

Головним завданням такого режиму функціонування ВЕМП є отримання прибутку.

3. Синтезоване регулювання діяльності передбачає поєднання в собі окремих рис двох попередніх режимів ВЕМП. Сферою застосування є підприємства, що потрапили в кризове становище.

Переваги:

- визначає основні та другорядні напрямки діяльності підрозділів, зосереджує увагу на домінуючих;
- спрощує відносини між підрозділами і апаратом управління;
- поєднує координацію і контроль з відносною самостійністю.

Недоліки:

- практична відсутність матеріального стимулювання роботи підрозділів;
- труднощі взаємовідносин підрозділів та підприємства (перекладання відповідальності).

Головним завданням такого режиму функціонування ВЕМП підприємства є забезпечення виконання критичних показників діяльності як його підрозділів, так і його самого при використанні мінімуму ресурсів.

Вибір форми та режиму функціонування внутрішнього економічного механізму визначається кількома чинниками, а саме: призначенням продукції, величиною підприємства та розмірами його підрозділів.

На форму функціонування економічного механізму підприємства

істотно впливає тип виробництва. Від нього залежить виробнича структура підприємства і його підрозділів, характер технологічних процесів та їхня оснащеність, форми організації виробництва, праці та управління. У міру підвищення серійності виробництва розширюється застосування високопродуктивного спеціального обладнання, прогресивних технологічних процесів, зменшується необхідність жорсткого контролю за функціонуванням окремих підрозділів і централізації управління підприємством взагалі.

5. Організація процесу функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства

Ефективність внутрішнього економічного механізму підприємства багато в чому забезпечується адекватною організацією всієї пов'язаної з цим роботи, чітким визначенням функцій керівництва, спеціалістів, робітників усіх структурних підрозділів виробничої та позавиробничої діяльності.

Організація процесу функціонування ВЕМП охоплює такі основні етапи:

1. Підготовча робота – визначення та уточнення ресурсного потенціалу підприємства, поточних та перспективних меж його функціонування, потенційних та прогнозних обсягів виробництва.

2. Формування структурних підрозділів – формування керівництва, відповідного штату працівників. При цьому розрахунки чисельності потрібно проводити таким чином, щоб виконувався увесь спектр робіт, але при цьому дотримувалися норми часу, виробітку та обслуговування.

3. Створення системи внутрішньогосподарського планування – створення системи планування, визначення та уточнення переліку показників оцінки якості виконання встановлених завдань.

4. Побудова поточного економічного механізму, тобто розробка механізму взаємодії підприємства із зовнішніми контрагентами та з адміністрацією з використанням, при необхідності, розрахункових цін або

без них; визначення внутрішньогосподарських розрахункових цін на усі види продукції.

5. Введення системи договірних відносин – укладання договорів адміністрації з працівниками, адміністрації з зовнішніми постачальниками, підрядниками, субпідрядниками, користувачами, суміжними підприємствами та організаціями тощо.

6. Визначення порядку фінансування протягом року – встановлення порядку та розміру авансування, умов отримання кредитів на поточні витрати та на перспективні проекти.

7. Підведення підсумків за рік по структурних підрозділах та загальний підсумок по всьому підприємству: визначення рівня доходу, ступеню самостійності підрозділів щодо його одержання та використання.

Персональна відповідальність за загальну організацію та функціонування внутрішнього економічного механізму повинна бути покладена, в першу чергу, на керівництво підприємства будь-якої форми власності та її спеціалістів. Для більшої дієвості необхідно підвищити загальний рівень економічної роботи, аналізу причин, якщо є така необхідність, виробничих показників кожного підрозділу, визначити, які з них викликані недоробками самих колективів, які необхідно скорегувати за допомогою адміністративних важелів, які є наслідком непереборної сили – загальносвітових кризових явищ, форс-мажорних умов тощо.

На підставі цього аналізу визначаються можливі за ресурсами та термінами заходи, спрямовані на усунення визначених “вузьких місць”, передбачається послідовна реалізація цих заходів, здійснення найсуворішого контролю.

Вочевидь, що оцінка внутрішнього механізму господарювання має ґрунтуватися не лише на показниках з фінансових звітів, повинні бути враховані показники, які доповнюють фінансові та знижують ризик прийняття невірних рішень.

На рисунку 1.3 представлена схематична матриця побудови

внутрішнього економічного механізму господарювання підприємства з наявністю причиннонаслідкових зв'язків.



Рисунок 1.3 – Матриця внутрішнього економічного механізму підприємства

Завдяки використанню цієї матриці у процесі побудови внутрішнього економічного механізму підприємства з'являється можливість поширення діапазону аналізованих факторів впливу на якість його роботи, показати характер та ступінь впливу одних показників на інші, встановити причинно-наслідкові зв'язки між ними. При цьому основоположною є теза про повну відповідність місії та цілей підприємства загальноекономічним цілям

розвитку держави.

Перед побудовою матриці важливо зробити декомпозицію стратегічних цілей до рівня окремого підприємства, а також до рівня його підрозділів.

Успіх використання такого підходу полягає у можливості одночасного контролю реалізації цілей у декількох напрямках діяльності та визначення серед них вирішальних для досягнення успіху або їх корегування.

Як будь-яка система, внутрішній економічний механізм підприємства будується при дотриманні чітко визначених та науково обґрунтованих принципів.

Принцип цільової сумісності та зосередженості передбачає створення цілеспрямованої системи управління, в якій усі її ланки складають єдиний механізм, спрямований на вирішення загального завдання. Робота окремих цехів, виробничих ділень, лабораторій, відділів будується таким чином, щоб у кінцевому підсумку у визначений термін було вироблено саме ту продукцію, на яку в даний момент є попит споживача.

Принцип безперервності та надійності виявляється у створенні таких організаційно-господарських і технічних умов, за яких досягається стійкість і безперервність заданого режиму виробничого процесу.

Принцип плановірності, пропорційності та динамізму означає, що система управління має бути націлена на вирішення не тільки поточних, а й довгострокових завдань розвитку підприємства. Пов'язати всі послідовні етапи виробничого процесу, подальшу діяльність підприємства з його конкретною роботою в даний період можливо лише за допомогою довгострокового, поточного та оперативного планування, яке, на думку американських фахівців, має бути спрямоване не на контроль поточної, а на проектування майбутньої діяльності фірми.

Демократичний принцип розподілу функцій управління ґрунтується на методах і правилах суспільного поділу праці. Йдеться про те, що підготовка управлінського рішення та відповідальність за його реалізацію на практиці повинні покладатися на той орган, який: краще за інших інформований про

стансправ на відповідному об'єкті; найбільше заінтересований у реалізації та високій ефективності прийнятого рішення; може нести матеріальну, юридичну, адміністративну відповідальність за якість прийнятого рішення і повноту його реалізації.

Принцип науковості та обґрунтованості методів управління виходить з того, що методи, форми і засоби управління мають бути науково обґрунтовані та перевірені на практиці. Даний принцип не може бути реалізований лише на основі пізнання законів виробництва. Дотримання вимог цих законів потребує безперервного збору, обробки, аналізу різної інформації: науковотехнічної, економічної, правової та ін. Це, у свою чергу, передбачає використання новітньої комп'ютерної техніки та математичних методів як важливої передумови нормального функціонування механізму управління економікою на всіх її рівнях, і передусім на підприємствах.

Застосування принципу *ефективності управління* пов'язане з наявністю багатоваріантних шляхів досягнення однієї й тієї ж мети. Підприємство постійно перебуває в пошуку ефективних рішень, спрямованих на поліпшення організації виробництва та випуск конкурентоспроможної продукції.

Критерієм ефективності форм і системи ВЕМП в цілому є формування такої сучасної виробничої системи на підприємстві, яка стане:

- високоефективною – вирізнятиметься високою продуктивністю при мінімальних витратах виробництва;
- високоадаптивною – невідкладно реагуватиме на зміни середовища, особливо ринкового, за рахунок високого рівня гнучкості техніки і технології, яка забезпечувала би мінімум витрат трудових і матеріальних ресурсів при зміні (оновленні) об'єктів виробництва;
- стабільною – характеризуватиметься постійним складом і структурою технічних засобів, технологічного процесу та організації виробництва протягом певного періоду часу.

Лекція 2. Внутрішні ціни та методи їх формування.

- 1. Функції та система внутрішніх цін на підприємстві.*
- 2. Методи формування внутрішніх цін.*
- 3. Внутрішні ціни як інструмент організації внутрішньовиробничих економічних відносин.*

1. Функції та система внутрішніх цін на підприємстві

В основі системи внутрішньовиробничих відносин лежать внутрішні ціни. Вони являють собою умовно-розрахункові ціни, за якими підрозділи передають один одному товари або надають послуги. Ніякі реальні платежі при цьому не здійснюються.

Внутрішні планово-розрахункові ціни створюють основу договірних відносин між підприємством і його підрозділами щодо матеріально-технічного постачання останніх та поставки готової продукції на склад підприємства, а також між самими підрозділами відносно поставок продукції (робіт, послуг) за внутрішньофірмовою кооперацією.

Внутрішня ціна в практиці внутрішнього обігу виконує ті самі функції, що і ринкова ціна. Серед цих функцій найбільш вагомими є вимірююча та стимулююча.

Вимірююча функція проявляється через облік витрат виробництва, *стимулююча* – через формування частки прибутку згідно зі структурою внутрішньої ціни. Основна мета внутрішніх розрахунків досягається в тому разі, якщо рівень внутрішніх цін забезпечує найбільш ефективне функціонування існуючої системи управління підприємством.

Установлення внутрішніх цін, особливо у великих компаніях, складне та трудомістке завдання. Оскільки рух коштів згідно з цінами є лише документальним і не створює реального прибутку для підприємства, складається враження, що встановлення рівня внутрішніх цін – виключно облікова операція, яка не впливає на реальні господарські рішення. Проте практичний досвід показує, що багато часу витрачається на формування та

узгодження внутрішніх цін.

Кожне підприємство формує свою власну систему внутрішніх цін. Однак можна виділити два основні чинники, які впливають на вибір системи внутрішньофірмового ціноутворення: стиль управління вищого керівництва та професійна орієнтація керівництва підприємства.

Стиль управління проявляється в ступені його централізації. Коли підприємство як організація має централізовану структуру і можливості кожного структурного підрозділу щодо прийняття рішень обмежені, система внутрішніх цін формується зверху. Вона єдина для всіх структурних підрозділів підприємства. Застосування такого принципу має одну перевагу – відсутність численних внутрішніх переговорів та узгоджень щодо встановлення внутрішніх цін. У разі децентралізованої структури управління кожний структурний підрозділ функціонує в умовах більшої свободи вибору, а відтак він має можливість обирати відповідну систему внутрішнього ціноутворення. Автономний структурний підрозділ, природно, прагне якнайкраще захистити свої інтереси; «сильні» структурні підрозділи (наприклад, за складом кадрів) у цьому випадку перебувають у кращому становищі, ніж “слабкі” або нові структурні підрозділи.

Що стосується професійної орієнтації керівництва компанії, то залежно від професійної підготовки менеджерів та їхнього практичного досвіду можна виокремити менеджерів, які більш схильні до виробництва та техніки, ніж до маркетингу, і навпаки. Усе це впливає на вибір системи внутрішніх цін.

На підприємствах, зорієнтованих на виробництво, існує тенденція до ціноутворення на основі витрат виробництва (внутрішня ціна дорівнює витратам виробництва плюс прибуток). На підприємствах, орієнтованих на ринок, внутрішня ціна напівфабрикатів та готової продукції частіше встановлюється як різниця між ринковою ціною та витратами реалізації. Саме таку систему застосовують провідні компанії світу. Кожна система внутрішніх цін має свої недоліки та переваги, однак підхід, заснований на

ринкових цінах, видається більш ризиковим. Існує також проміжний варіант внутрішнього ціноутворення – використання договірних цін.

У процесі становлення ринкових відносин внутрішній механізм вітчизняних підприємств докорінно змінився. Насамперед це виявляється у більш широкому використанні структурними підрозділами ринкових елементів. Предметно спеціалізовані структурні підрозділи отримують відносну економічну самостійність. У своїй господарській діяльності вони мають можливість приймати самостійні рішення; їх продукція не передається від підрозділу до підрозділу, а реалізується. Їхній дохід та оплата праці персоналу безпосередньо залежать від результатів господарської діяльності (обсягу випущеної і реалізованої продукції, витрат виробництва та ін.). Таким чином, трансформація внутрішнього механізму підприємств безпосередньо впливає на зміну ролі внутрішніх цін у їх господарській діяльності: внутрішні ціни стають одним із найважливіших елементів цього механізму.

В умовах розширення економічної самостійності структурних підрозділів виникає потреба у використанні внутрішніх цін як економічного елемента управління структурними підрозділами з боку адміністрації підприємства. За допомогою цілеспрямованого формування рівнів цін адміністрація центрального апарату управління ставить перед структурними підрозділами орієнтири їхньої господарської діяльності, виходячи зі стратегічних завдань усього підприємства.

Внутрішні ціни формуються з урахуванням необхідності узгодження загальнопідприємницьких критеріїв оцінювання результатів діяльності з показниками ефективності окремих структурних підрозділів. Такий підхід забезпечує взаємозв'язок між цілями підприємства в цілому та економічними інтересами його підрозділів, сприяючи підвищенню результативності їх функціонування.

Система внутрішніх цін виконує не лише розрахункову, а й регулюючу функцію, оскільки через неї встановлюються економічні орієнтири діяльності

структурних підрозділів. Внутрішні ціни формують стимули щодо раціонального використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат та поліпшення якості продукції або послуг. Таким чином, механізм внутрішнього ціноутворення опосередковано впливає на поведінку підрозділів, координує їхню діяльність і забезпечує досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

2. Методи формування внутрішніх цін

У практиці внутрішньофірмових відносин внутрішні ціни можуть формуватися на рівні ринкових цін, на договірній основі та на основі витрат виробництва.

Внутрішні ціни, визначені за ринковими цінами. За базу внутрішніх цін беруться поточні або усереднені ринкові ціни на внутрішньофірмові матеріали та комплектуючі вироби, які, з точки зору підприємства, є проміжною продукцією. За відсутності таких цін використовують ціни на аналогічну продукцію. У внутрішніх відносинах між підрозділами практикується також використання ринкових цін зі знижками, що свідчить про економію партнерів за внутрішньою угодою на витратах, пов'язаних з реалізацією (на рекламу, транспортування, фінансові розрахунки та ін.). При цьому найчастіше компанії використовують поточні ринкові ціни. Усереднені ринкові ціни застосовуються тоді, коли підприємства не вважають за доцільне витрачати час та кошти на збір поточної цінової інформації. Рідко у внутрішньому ціноутворенні використовуються ціни ринкових аналогів номенклатури товарів і послуг внутрішньофірмового обігу.

На думку західних економістів, існує кілька переваг ринкових цін як бази для формування внутрішніх цін, а саме:

- вони забезпечують стабільну основу господарської взаємодії підрозділів;
- дають змогу об'єктивно оцінити ефективність діяльності підрозділів,

оскільки саме ринкові ціни є об'єктивним вимірником витрат і прибутку;

- створюють належні стимули до підвищення ефективності роботи підрозділів за допомогою прибутку, що входить у структуру ринкових цін;

- основана на ринковій внутрішня ціна позитивно впливає на продуктивність праці і конкурентоспроможність внутрішньої продукції.

Проте внутрішні ціни, визначені на базі ринкових, не є оптимальним інструментом внутрішніх розрахунків, оскільки:

- не завжди можна визначити ринкову ціну на внутрішню продукцію або ціну аналога;

- в окремих випадках внутрішні товари через свою специфіку взагалі виключені з ринкового обігу;

- має місце певна умовність ринкових цін, які публікуються (за відомими оцінками, розбіжність між опублікованими та фактичними ринковими цінами становить 10-15% і більше);

- вибір бази ціни значно ускладнюється, якщо ринок монополізований;

- в окремих випадках ринкові ціни можуть неточно відображати (у тому числі й завищувати) виробничі витрати підрозділу-постачальника у внутрішньому обігу. Це може статися як через обмеженість конкретного ринку порівняно з обсягом внутрішньовиробничого обігу, так і в разі неповного врахування рівня завантаження потужностей (на конкурентному ринку фірми складають кошторис витрат, виходячи з неповного завантаження потужностей – як правило, не більш як на 80%. У децентралізованій компанії внаслідок вищої регульованості виробництва рівень завантаження потужностей може бути вищим. У цьому разі механічне перенесення ринкової ціни у внутрішньоекономічні відносини призведе до штучного збільшення внутрішньої ціни виробів підрозділу постачальника, що стане причиною збільшення цін у внутрішньому обігу).

Таким чином, внутрішні ціни, сформовані на ринкових цінах, не завжди сприяють узгодженню інтересів підрозділів та підприємства в цілому.

Внутрішні ціни, визначені на базі фактичної ціни готової (кінцевої)

продукції. Своєрідною альтернативою викладеному вище методу внутрішнього ціноутворення може бути такий метод установлення цін на внутрішні деталі та вузли, який базується на фактичній ціні реалізації готової продукції підприємства. При визначенні внутрішніх цін на проміжні продукти з фактичної ціни готової продукції віднімають витрати виробництва та прибутки підрозділів постачальників. Процес розрахунку здійснюється у зворотному порядку послідовності технологічного процесу виробництва.

При формуванні внутрішніх цін на базі ринкових цін на кінцеву продукцію виникає проблема визначення величини прибутку у внутрішній ціні. Вирішуючи цю проблему на практиці, орієнтуються на галузеву норму прибутку або здійснюють це пропорційно витратам виробництва або обсягу товарообігу. Слід зазначити, що внутрішні ціни, розраховані на базі ринкової ціни кінцевої продукції підприємства, часто призводять до викривлення сутності внутрішньогосподарських відносин унаслідок виникнення внутрішньофірмової ринкової стихії, яка негативно впливає на налагоджений корпоративний механізм. Це може спричинити небажану конкуренцію між підрозділами компанії.

Внутрішні ціни, сформовані на договірній основі. На практиці підприємства часто узгоджують ринкові ціни на кінцеву продукцію, сформовані на договірних засадах, з особливостями внутрішніх відносин, визначаючи внутрішню ціну на проміжну продукцію на основі існуючого рівня ринкових цін. При визначенні внутрішніх цін на основі угоди між підрозділами постачальниками та підрозділами-споживачами доцільно дотримуватися таких правил:

- підрозділам-партнерам за внутрішньофірмовою угодою надається свобода вибору в реалізації або придбанні продукції як у внутрішнього підрозділу, так і на стороні;
- допускається мінімальне втручання арбітражного комітету компанії;
- сторони зобов'язані інформувати одна одну про можливі

альтернативні закупівлі та продаж.

Внутрішні ціни, сформовані на договірній основі, не вирішують усіх проблем. Зокрема, якщо в договір включається умова не купувати продукцію у «зовнішніх» постачальників, то у випадку, коли ринкова ціна менша за прямі витрати підрозділу-постачальника, підприємство зазнає прямих збитків.

Слід відзначити певний суб'єктивізм договірного підходу до встановлення внутрішніх цін, тому що вибір необхідної ціни значною мірою залежить відособистих якостей керівників підрозділів, які здійснюють переговори. Крім того, як і будь-яка договірна форма прийняття рішень, процедура визначення внутрішніх договірних цін – це дуже тривалий процес, пов'язаний з великими втратами часу та ризиком виникнення конфліктних ситуацій між керівниками підрозділів.

Внутрішні ціни, визначені на основі витрат виробництва. Цей метод внутрішнього ціноутворення найбільш широко використовують у практиці організації внутрішньофірмових відносин вітчизняні підприємства. В зарубіжних компаніях при розрахунках внутрішніх цін витрати є менш поширеною їх базою. Це пояснюється тим, що на своїх традиційних ринках збуту підприємства повинні постійно порівнювати конкурентоспроможність продукції підрозділів з об'єктивним зовнішнім критерієм, яким є ринкова ціна. Проте іноді підприємства вважають за доцільне використовувати витратну базу у внутрішньофірмовому ціноутворенні і застосовують різні варіанти витратного методу встановлення внутрішніх цін. В їх основу можуть бути покладені повні, виробничі, прямі (непрямі), змінні та граничні витрати.

Використання витратного методу при встановленні внутрішніх цін може призводити до неефективних управлінських рішень:

- внутрішні ціни, визначені на основі повних витрат, нерідко зумовлюють завищення витрат підрозділів, як наслідок – підрозділу-споживачу, що використовує внутрішню продукцію, буде вигідніше купувати

її у зовнішніх постачальників. У цьому випадку підприємство зазнає збитків та сплачує додатковий прибуток “зовнішньому” постачальнику.

- за рахунок зменшення постійних (змінних) витрат при збільшенні обсягу виробництва може бути знижена внутрішня ціна, що базується на прямих витратах. Але й у цьому разі зберігається головний негативний наслідок, притаманний усім варіантам витратного методу внутрішнього ціноутворення – відсутність стимулів у підрозділів підприємства зменшувати ціну;

- використання підприємствами внутрішніх цін на базі нормативних витрат нерідко перешкоджає зростанню ефективності роботи підрозділів.

З теоретичної точки зору оптимальним визнається варіант ціноутворення на базі граничних витрат. Особливо це стосується підприємств з капіталомістким виробництвом. Однак на практиці він використовується дуже рідко. Модифікацією витратного методу ціноутворення є внутрішні ціни з надбавкою на прибуток. У такому вигляді внутрішня ціна наближається за своєю структурою до ринкової.

Комбіновані методи внутрішнього ціноутворення. Виходячи з викладеного вище, можна зробити висновок, що в системі внутрішнього ціноутворення необхідний поступовий перехід до розрахунків, що ґрунтуються на ринкових цінах. З метою поєднання переваг різних методів внутрішніх розрахунків підприємства намагаються використовувати комбіновані (змішані) методи внутрішнього ціноутворення в корпоративному механізмі управління.

У всіх існуючих методах внутрішніх розрахунків нижньою межею ціни є витрати (повні, виробничі, прямі, додані) підрозділу-постачальника, а верхньою межею – ринкова ціна. З точки зору партнерів внутрішніх угод такий діапазон внутрішніх цін загалом виправданий: підрозділу-постачальнику немає сенсу реалізовувати свою продукцію за ціною, меншою за виробничі витрати, тоді як підрозділ-споживач не зацікавлений купувати внутрішню проміжну продукцію за ціною, вищою від ринкової.

Внутрішні ціни використовують як інструмент корпоративної системи управління з метою формування розрахункового прибутку підрозділів – прибуток вважається дієвим показником оцінки ефективності роботи структурної одиниці підприємства: створюються стимули для збільшення ефективності роботи підрозділів, визначається чітка межа між прибутковими та неприбутковими ділянками внутрішньовиробничої діяльності.

3. Внутрішні ціни як інструмент організації внутрішньовиробничих економічних відносин

Як уже зазначалося, внутрішні ціни є важливим інструментом економічних відносин між підрозділами підприємства, між останніми і апаратом управління. В основі таких відносин лежить економічний інтерес, що реалізується через прибуток. Звідси виникає проблема визначення величини прибутку в ціні виробів, що виготовляються підрозділами. Вона стосується передусім цін на продукцію внутрішньокоопераційного призначення, що формується не на ринкових цінах, а на основі витрат. Ця проблема вирішується шляхом попереднього базового розподілу частини прибутку підприємства між його підрозділами, на продукцію яких устанавлюються ціни.

Існують різні способи розподілу прибутку підприємства між його підрозділами. Однак такому розподілу може підлягати лише та частина прибутку від реалізації, яка залишається після всіх розрахунків підприємства з державним бюджетом, державним та комерційними банками, іншими кредиторами, виплати дивідендів та створення фондів на рівні підприємства.

За критерій розподілу частини прибутку підприємства між його виробничими підрозділами можна брати виробничу собівартість або додані витрати (вартість обробки). Додані витрати підрозділів включають власні витрати даного виробничого підрозділу та витрати (додані витрати) допоміжних, обслуговуючих і забезпечуючих підрозділів, які співпрацюють на договірній основі з даним підрозділом.

Якщо за базу розподілу частини прибутку підприємства між його виробничими підрозділами взяти додані витрати, то спочатку обчислюється коефіцієнт розподілу:

$$q_{p.п} = \frac{\Pi_p}{\sum C_d},$$

де Π_p – частина прибутку від реалізації, яка підлягає розподілу між його виробничими підрозділами;

$\sum C_d$ – сумарні додані витрати виробництва в повній собівартості продукції, що реалізується підприємством.

Звідси внутрішня планово-розрахункова ціна визначається так:

$$\Pi_{п-рji} = C_{вji} + C_{дji} \cdot q_{p.п},$$

де $\Pi_{п-рji}$ – планово-розрахункова ціна j -го виробу (виду робіт, послуг) i -го підрозділу;

$C_{вji}$ – база ціни (витрати виробництва);

$C_{дji}$ – додані витрати на виробництво j -го виробу (роботи, послуги) i -го підрозділу;

$q_{p.п}$ – коефіцієнт розподілу прибутку, який доводиться до всіх підрозділів у вигляді єдиної норми рентабельності.

Такий підхід дає змогу економічному (фінансовому) управлінню підприємства встановити об'єктивні планово-розрахункові ціни на внутрішньовиробничому рівні, а виробничим підрозділам – формувати прибуток:

$$\sum_{j=1}^n \Pi_{ji} = \sum_{j=1}^n (\Pi_{п.р.ji} - C_{дji}),$$

де Π_{ji} – прибуток i -го підрозділу, отриманого від реалізації j -го виду продукції (виконання робіт, надання послуг).

Зі свого чистого прибутку підрозділи можуть створювати власні фонди Нагромадження та споживання, а також резервний фонд.

Цей підхід до формування прибутку виробничих підрозділів дає змогу:

- на рівні планування розподіляти між виробничими підрозділами частину прибутку підприємства від реалізації пропорційно доданим витратам виробництва, що встановлює пряму залежність валового та чистого прибутку підрозділів від результатів їхньої роботи з виконання планових і договірних зобов'язань;

– формувати планово-розрахункові ціни на продукцію (роботи, послуги) підрозділів, що дає змогу впроваджувати елементи товарно-грошових відносин на внутрішньофірмовому рівні.

Слід зазначити, що при формуванні внутрішніх цін можна застосовувати різні коригуючі коефіцієнти, які дають змогу враховувати специфіку кожного підрозділу та об'єктивно відображати його в рівні внутрішньої планово-розрахункової ціни на продукцію.

Під час формування внутрішніх цін керівництву підприємства необхідно забезпечити об'єктивне врахування основних характеристик виробничого потенціалу кожного структурного підрозділу. Одним із найважливіших таких параметрів є рівень фондоозброєності праці, який відображає забезпеченість працівників основними виробничими засобами та значною мірою визначає продуктивність їхньої діяльності. Оскільки технологічні особливості виробництва в окремих підрозділах можуть істотно відрізнятися, рівень фондоозброєності на підприємстві, як правило, є неоднаковим.

За таких умов при встановленні внутрішніх цін виникає необхідність урахування технічних та виробничих можливостей кожного структурного підрозділу. Це дає змогу забезпечити більш справедливий розподіл результатів діяльності, підвищити об'єктивність оцінювання роботи підрозділів і створити економічні стимули для ефективного використання наявних виробничих ресурсів. Відображення рівня фондоозброєності у внутрішніх цінах сприяє також узгодженню економічних інтересів окремих підрозділів із загальними цілями розвитку підприємства та підвищенню результативності його господарської діяльності.

Витратний метод ціноутворення формує ціни автономно по групі підрозділів і не дає змоги здійснити ранжирування рівнів цін, виходячи зі ступеня фондоозброєності праці.

Розподільний метод ціноутворення визначає рівні цін сукупно по групі підрозділів, що забезпечує їх ранжирування. Однак широке застосування до

недавнього часу критеріїв розподілу (зарплатомісткість, трудомісткість) не забезпечували урахування фондоозброєності праці, бо вони відображали лише витрати живої праці.

Щоб уникнути цього недоліку при застосуванні розподільного методу визначення внутрішніх цін, за критерій розподілу частки витрат і прибутку доцільно використовувати трудомісткість виробництва виробу, скориговану на фондоозброєність праці за формулою:

$$T_k = T \cdot \frac{\Phi_i}{\Phi_q},$$

де T_k, T – трудомісткість відповідно скоригована та планова;
 Φ_i, Φ_q – відповідно індивідуальний і середньогруповий показник фондоозброєності праці.

У свою чергу, показник фондоозброєності праці визначається за формулою:

$$\Phi = \frac{A}{T},$$

де A – планова величина амортизаційних відрахувань;
 T – планова трудомісткість продукції підрозділу.

При визначенні індивідуального показника фондоозброєності праці використовуються амортизаційні відрахування та трудомісткість по окремому підрозділу, а середньогруповий показник фондоозброєності визначається по групі підрозділів, які пов'язані між собою технологічним процесом.

Доцільність використання амортизаційних відрахувань як показника оцінювання рівня фондоозброєності підрозділів зумовлена низкою економічних чинників. По-перше, вартість високопродуктивного та технологічно сучасного обладнання, як правило, є вищою порівняно з менш ефективними технічними засобами, що безпосередньо впливає на величину нарахованої амортизації. По-друге, застосування прискорених методів амортизації забезпечує вищі амортизаційні відрахування щодо нового обладнання порівняно з обладнанням, яке тривалий час перебуває в експлуатації.

Унаслідок цього сума амортизаційних відрахувань може слугувати об'єктивним індикатором технічного рівня оснащення структурного підрозділу, відображаючи не лише вартість наявних основних засобів, а й ступінь їх технологічної сучасності. Це дає можливість більш точно враховувати відмінності у виробничому потенціалі окремих підрозділів під час оцінювання результатів їх діяльності.

Коригування показників трудомісткості з урахуванням рівня фондоозброєності сприяє формуванню більш обґрунтованої системи внутрішніх економічних відносин. Для підрозділів, які мають сучасне та високопродуктивне обладнання, це може зумовлювати встановлення нижчого рівня внутрішніх цін на виконувані роботи чи продукцію. Такий підхід стимулює більш повне та ефективне використання виробничих потужностей, підвищення продуктивності праці та раціональне використання основних засобів підприємства.

Аналітичні дослідження практики господарювання вітчизняних підприємств показали, що внутрішні ціни не відображають змін у якісних параметрах продукції при виробництві різних її модифікацій. Відсутність взаємозв'язку між рівнем цін та якісними параметрами кінцевої продукції підприємства не стимулює структурні підрозділи вживати спільних заходів, спрямованих на забезпечення додаткових якісних параметрів готової продукції. Ця проблема може бути вирішена через упровадження механізму формування надбавок та знижок до внутрішньогосподарських цін за критерієм якісних параметрів продукції, який базується на бальній оцінці впливу якісних параметрів окремого виду продукції структурного підрозділу на якісні параметри готової продукції підприємства. Бальна оцінка встановлюється методом експертного аналізу, який здійснює комісія в складі служби головного конструктора і головного технолога, а також виробника. Ця комісія на основі конструкторської і технологічної документації визначає ступінь впливу окремого підрозділу на якісні параметри готової продукції. На її основі визначається рівень надбавок (знижок) за якісні параметри

певного виду продукції структурного підрозділу за формулою:

$$\Delta\Pi_{ir} = B_{ir} \cdot \frac{\Delta\Pi_{qr}}{B_{qr}},$$

де $\Delta\Pi_{ir}$ – надбавка (знижка) по i -му виду продукції структурного підрозділу за r -й якісний параметр;

B_{ir} – кількість балів по i -му виду продукції структурного підрозділу за r -й якісний параметр;

$\Delta\Pi_{qr}$ – частка підвищення (зниження) ціни по q -му виду готової продукції підприємства за r -й вид якісного параметра;

B_{qr} – кількість балів по q -му виду готової продукції підприємства за r -й вид якісного параметра ($B_{qr} = 100$ балів).

Подібний механізм формування надбавок і знижок дає змогу забезпечити взаємозв'язок між якісними параметрами готової продукції підприємства і продукції кожного окремого підрозділу, результатом чого має стати формування мотиваційного механізму господарської діяльності для забезпечення якості готової продукції без додаткового контролю й управління з боку адміністративноуправлінського апарату підприємства.

Таким чином, використовуючи систему внутрішніх цін, підрозділи дістають реальну можливість здійснювати свою виробничо-господарську діяльність на принципах самоокупності та часткового самофінансування.

Лекція 3. Планування діяльності підрозділів підприємства

1. Система та зміст внутрішніх планів.
2. Принципи та методи розроблення внутрішніх планів.
3. Нормативна база планування.

1. Система та зміст внутрішніх планів

У загальному розумінні *план* – це сукупність обґрунтувань цілей і способів їх досягнення. Процес розроблення плану називається плануванням – це процес визначення (проектування) завдань на майбутнє, умов і засобів їх виконання. Планування діяльності підприємства має два аспекти – зовнішній

і внутрішній. Вони тісно пов'язані, але мають специфічні завдання та особливості, передусім на середніх і великих підприємствах з розвинутою внутрішньою структурою і внутрішньокоопераційними зв'язками.

Планування діяльності підрозділів підприємства є важливою складовою внутрішнього економічного механізму, що забезпечує координацію роботи структурних одиниць, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Реалізація функції планування здійснюється через систему внутрішніх планів, які визначають завдання, ресурси, строки виконання робіт та очікувані результати діяльності окремих підрозділів.

Зміст внутрішніх планів підприємства визначається особливостями обраної системи внутрішнього економічного управління та рівнем економічної самостійності структурних підрозділів. Чим вищим є ступінь самостійності підрозділу, тим ширшим є коло планових показників, що формуються на його рівні, та більшою є відповідальність за результати господарської діяльності.

Для підрозділів, діяльність яких базується на внутрішньовиробничій кооперації та технологічній спеціалізації, основними складовими внутрішніх планів виступають виробнича програма та кошторис витрат. Такі підрозділи орієнтовані насамперед на виконання визначених виробничих завдань із дотриманням установлених нормативів витрат ресурсів і забезпеченням належної якості продукції або робіт.

Плани ресурсного забезпечення, кадрового розвитку, інноваційної діяльності та інвестиційного забезпечення для таких підрозділів, як правило, не мають самостійного значення, оскільки відповідні управлінські рішення приймаються на рівні підприємства. За умов централізованого управління кадрова, матеріально-технічна, науково-технічна та інвестиційна політика формується керівництвом підприємства з урахуванням його стратегічних цілей і перспектив розвитку. Це забезпечує узгодженість діяльності всіх

структурних підрозділів та сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства як єдиної виробничо-економічної системи.

Більш широкою є сфера планування предметно спеціалізованих підрозділів, що виготовляють продукцію як для внутрішніх потреб, так і для поставки на ринок, мають статус центрів прибутку і суб'єктів ринку (але не є юридичними особами). Орієнтовний склад планів підрозділів підприємства показано на рис. 3.1.

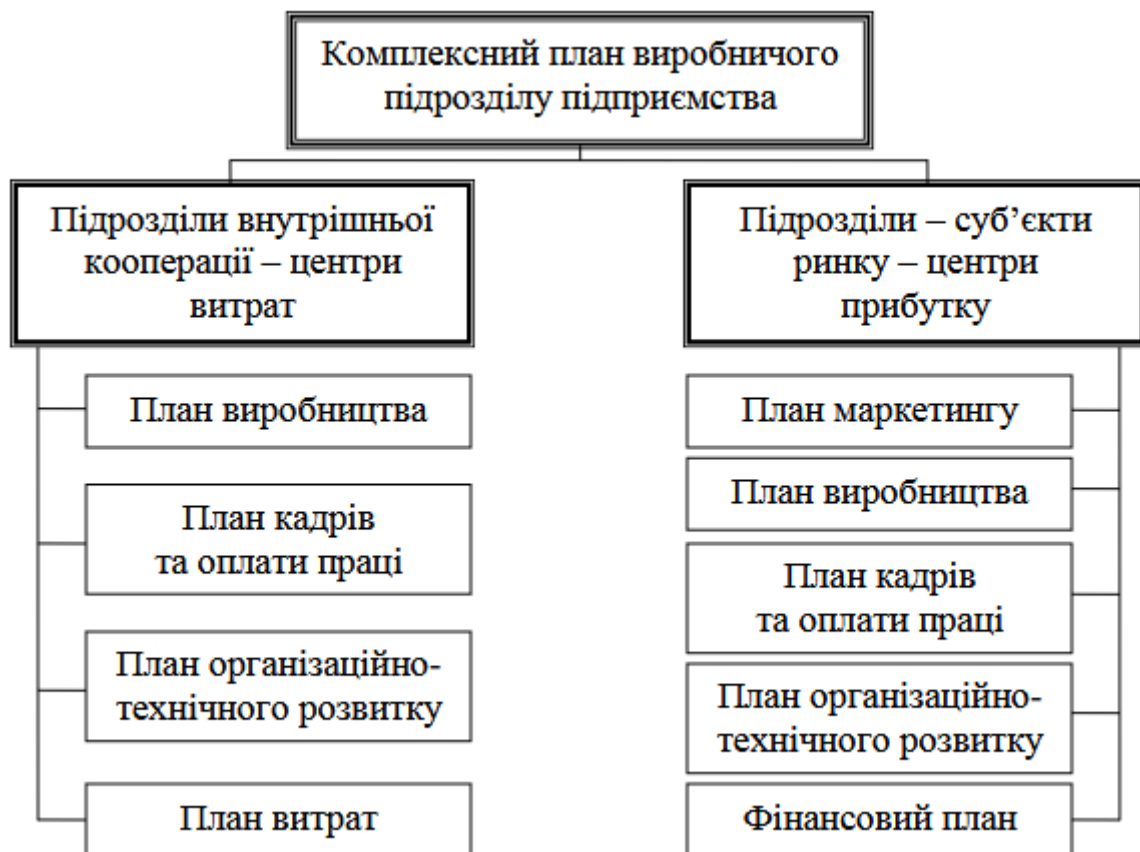


Рис. 3.1. Приблизний склад розділів плану структурних виробничих одиниць підприємства

Підрозділи, що самостійно діють на ринку, мають більш розвинену структуру плану, розробляють власну маркетингову стратегію і можуть тією чи іншою мірою впливати на розподіл фінансових ресурсів, звичайно, не можуть обмежуватись поточними планами роботи. Вони розробляють систему планів, близьку до планів самостійних підприємств.

Система внутрішніх планів підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних планових документів, що охоплюють усі напрями діяльності підприємства та його структурних підрозділів. Внутрішні плани розробляються відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства і конкретизують її положення для окремих центрів відповідальності.

Залежно від часових горизонтів планування внутрішні плани поділяють на стратегічні, тактичні та оперативні. Стратегічні плани визначають довгострокові цілі розвитку підприємства та основні напрями їх досягнення. Тактичні плани деталізують шляхи реалізації стратегічних цілей на середньострокову перспективу та встановлюють конкретні показники діяльності структурних підрозділів. Оперативні плани охоплюють короткостроковий період і спрямовані на забезпечення поточної діяльності підприємства.

Важливим елементом системи внутрішнього планування є виробничі плани, які містять завдання щодо обсягів виробництва продукції, використання виробничих потужностей, ресурсного забезпечення та підвищення ефективності виробничих процесів. Вони визначають основні параметри діяльності виробничих підрозділів і забезпечують узгодження їх роботи з потребами ринку.

Фінансові плани спрямовані на визначення джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів підприємства. До їх складу належать бюджети доходів і витрат, бюджети руху грошових коштів, інвестиційні бюджети та інші фінансові документи, що забезпечують фінансову стійкість підприємства та контроль за використанням ресурсів.

Плани матеріально-технічного забезпечення передбачають визначення потреби у сировині, матеріалах, паливі, енергії та інших ресурсах, необхідних для виконання виробничих програм. Їх основним завданням є забезпечення безперервності виробничого процесу та оптимізація витрат на ресурсне забезпечення.

Особливе місце у системі внутрішніх планів займають плани з праці та персоналу, які визначають потребу підприємства у трудових ресурсах, чисельність працівників, фонд оплати праці, заходи щодо підвищення продуктивності праці та розвитку персоналу. Ефективність реалізації цих планів безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

У сучасних умовах господарювання важливого значення набуває бюджетування як інструмент внутрішнього планування. Бюджети розробляються для окремих центрів відповідальності та забезпечують узгодження діяльності підрозділів із загальними цілями підприємства. Бюджетування дозволяє здійснювати контроль за витратами, оцінювати результати роботи структурних підрозділів та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Таким чином, система внутрішніх планів підприємства є комплексним механізмом координації діяльності структурних підрозділів, що забезпечує узгодженість їхніх дій, підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення запланованих результатів господарської діяльності. Раціонально сформована система внутрішнього планування сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його сталий розвиток в умовах динамічного ринкового середовища.

2. Принципи та методи розроблення внутрішніх планів

Планування як процес має здійснюватися згідно з певними принципами.

Принцип системності, який ще називають принципом єдності, або холізму, вимагає розглядати об'єкт планування як систему, що складається зі структурних елементів з певними взаємозв'язками і єдиним напрямком розвитку. Тобто всі елементи системи орієнтовані на загальну мету. Цей принцип передбачає координацію та інтеграцію процесів планування: при розробленні планів підрозділів нижчого рівня орієнтуються на завдання підрозділів вищого рівня, що забезпечує відображення в планах загальної

мети і стратегії підприємства. Таким чином, дотримання принципу системності при розробленні планів складних виробничих структур дає змогу створити взаємопов'язану їх систему по горизонталі і вертикалі.

Принцип участі (партисипативності) полягає в тому, що в процес планування залучаються працівники, які згодом реалізують плани.

Принцип оптимальності означає, що весь комплекс рішень, передбачених у плані, має бути найкращим з точки зору критерію, який відображає ступінь досягнення мети підприємства. Таким основним критерієм на рівні підприємства і підрозділів – центрів прибутку є прибуток, стосовно інших виробничих підрозділів – витрати (собівартість продукції). Згідно з принципом оптимальності підприємство повинно досягати поставленої мети з мінімальними витратами (принцип мінімізації) або за наявних ресурсів і витрат домагатись максимального результату (принцип максимізації). В обох випадках ідеться про оптимальне використання сировини, матеріалів, трудових ресурсів і засобів виробництва.

Принцип безперервності в плануванні передбачає такі вимоги до його організації: підтримка безперервної планової перспективи; взаємоув'язка планів різних часових горизонтів (перспективних, річних, квартальних, місячних); своєчасне розроблення планів і доведення їх до виконавців у термін, що дає можливість підготуватися до нормальної роботи в плановому періоді. Підтримка безперервної планової перспективи означає, що процес планування здійснюється постійно, а не циклічно. Це дає змогу мати орієнтири діяльності на зростаючі планові горизонти. При цьому планові показники постійно уточнюються і коригуються відповідно до нових умов.

Принцип гнучкості тісно пов'язаний з попереднім принципом і полягає в тому, щоб процес планування і самі плани могли оперативно реагувати на зовнішні впливи, за необхідності змінювати свою спрямованість.

Планування здійснюється за допомогою певних методів. Методи внутрішнього планування систематизовано у табл. 3.1. Вони тісно пов'язані з розглянутими принципами і разом з ними складають методологічну базу

планування.

Таблиця 3.1

Методи планування на підприємстві

Основна ознака методу	Метод		
Порядок розроблення плану	Послідовний (сукцесійний)		Синхронний (симультаційний)
Обчислення планових показників	Нормативний	Факторний	Динамічно-статистичний
Узгодження ресурсів і потреб	Балансовий		Матричний
Вибір варіанта плану	Обчислення окремих варіантів та їх порівняння		Економіко-математична оптимізація
Форма вираження планових робіт і показників	Таблична	Лінійно-графічна	Логіко-структурна (сітьова)

Синхронне (симультаційне) планування полягає в одночасному розробленні та координації всіх етапів і розділів плану, чим забезпечується його оптимальність та досягнення максимального ефекту. Воно досить трудомістке, бо потребує низки ітеративних розрахунків, і на практиці застосовується не часто.

Більш поширене *послідовне (сукцесійне) планування*. Сутність його полягає в тому, що оптимізується не весь план, а часткове, але першочергове завдання. Інші аспекти і розділи плану розробляються послідовно, крок за кроком, для забезпечення розв'язання основного завдання.

Наприклад, щоб утриматися на ринку, для підприємства першочерговою проблемою є обсяг продажу (збуту) продукції. Наступний крок (розділ) – план виробництва, далі – ресурсне забезпечення, план витрат (прибутку) тощо. Таке планування здійснюється логічно крок за кроком, тобто послідовно, без урахування зворотного впливу наступних рішень на попередні.

Методи послідовного і синхронного планування проявляються в трьох аспектах координації розроблення окремих часткових планів чи їх розділів: часовій, функціональній та ієрархічній координації. Послідовне планування в часі маємо тоді, коли на часткові періоди плани розробляються окремо і

послідовно, причому планові результати (показники) попередніх періодів обов'язково враховуються при складанні планів на наступні періоди. При синхронному плануванні в часі план розробляється одночасно на весь плановий період з розподілом його результатів по часткових періодах. Це саме стосується розроблення річного плану для підрозділів підприємства з поквартальним його розподілом.

Функціональне планування полягає в охопленні плануванням ряду підрозділів і відділів у межах одного комплексного плану. Функціональнопослідовний метод координації розроблення плану передбачає поступову ув'язку планів підрозділів, що здійснюється, як правило, ітеративно, тобто за декілька координаційних повторень для вибору кращого варіанта. Часто таке планування починається з випускного цеху за умов технологічної спеціалізації виробничих підрозділів або з підрозділу, що є лімітуючим за виробничою потужністю ("вузьким" місцем).

Функціонально-синхронне планування охоплює відразу всі підрозділи в межах загального плану з урахуванням їх взаємозв'язків. Це здійснюється централізовано одним відділом планування на основі формалізованої моделі з рядом технічних та економічних змінних, обмежень і критерію оптимальності. Як уже зазначалося, таке планування є досить складним, потребує широкої інформаційної бази та й моделі його опрацьовані недостатньо.

Ієрархічне планування здійснюється трьома методами: «зверху вниз» (top-down), «знизу вгору» (bottom-up) і комбіновано (top-down – bottom-up). Ці три методи передбачають послідовне погодження загального плану підприємства і планів його підрозділів різного ієрархічного рівня управління. За методом «зверху вниз» розроблення планів підрозділів нижчого рівня здійснюється виходячи з планів підрозділів вищого рівня. Тут основою для планів підрозділів є загальний план підприємства. Метод «знизу вгору» послідовно інтегрує плани підрозділів нижчого рівня в плани підрозділів вищого рівня і остаточно – у загальний план підприємства. Комбінований

метод, який ще називають зустрічним плануванням, передбачає передання зверху вниз планових орієнтирів (рамочний план) виходячи із стратегічних завдань підприємства на плановий період, на основі яких розробляються плани підрозділів у зворотному порядку. На завершальному етапі складається загальний план підприємства.

Нормативний метод планування є найточнішим і в поточному плануванні основним. Згідно з ним планові показники обчислюються на основі норм використання ресурсів у плановому періоді. Цей метод дає змогу ув'язати і збалансувати належним чином усі показники плану. Застосування нормативного методу потребує відповідної нормативної бази на всіх рівнях управління.

Факторний метод обчислення величини планових показників передбачає коригування фактичного їх рівня в базовому періоді внаслідок впливу чинників формування показників у плановому періоді. До таких чинників належать: зміна ділової активності, технічного, організаційного рівня та ін. Крім гнучкості та простоти обчислення, перевагами факторного методу є те, що він дає змогу виявити роль окремих чинників у зміні показників, ув'язати їх величини з планом технічного і організаційного розвитку підприємства. Факторний метод більшою мірою застосовується на рівні підприємств або відносно самостійних його підрозділів у середньо- і довгостроковому плануванні.

Динамічно-статистичний метод полягає в тому, що величина планових показників визначається на основі їх динаміки, що склалася у попередні періоди. Фактично досягнута величина показника у базовому (звітному) періоді коригується у цьому випадку на середній процент її зміни за минулий період. Цей метод досить простий, але неточний, бо не враховує реальних умов, що складаються у плановому періоді. При його використанні вважається, що досягнуті раніше темпи і пропорції залишаться незмінними. У внутрішньозаводсь кому плануванні цей метод широкого застосування не має.

Планове узгодження потреб і ресурсів досягається за допомогою *балансового методу*. Його сутність полягає в тому, що розробляються спеціальні таблиці-баланси, в яких зіставляються потреби у ресурсах і джерела їх задоволення. На підприємстві розробляються різні баланси: майнові, фінансові, енергетичні, трудові та ін.

При розробленні планів важливе значення має опрацювання кількох його варіантів і вибору найкращого з них, що найбільшою мірою відповідає поставленим завданням за умов, які складаються у плановому періоді. Вищим ступенем розвитку багатоваріантності обчислень є економіко-математична оптимізація плану. Застосовуючи економіко-математичні методи, у тому числі лінійне програмування, можна оптимізувати план виготовлення продукції та ефективно вирішувати інші проблеми розвитку підприємства.

3. Нормативна база планування

Ефективне планування діяльності підприємства ґрунтується на відповідній нормативній базі, яка визначає правові, організаційні та методичні засади розроблення планів, їх узгодження та реалізації. Нормативна база планування являє собою сукупність законодавчих, нормативно-правових, методичних і внутрішніх документів підприємства, що регламентують процес планування та забезпечують його наукову обґрунтованість.

Основу нормативної бази становлять законодавчі акти держави, які регулюють господарську діяльність суб'єктів підприємництва. До них належать Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України, закони та підзаконні нормативні акти, що визначають умови функціонування підприємств, порядок ведення бухгалтерського обліку, фінансової звітності, оподаткування та здійснення господарської діяльності.

Важливу роль у процесі планування відіграють державні стандарти, галузеві нормативи та методичні рекомендації, які встановлюють вимоги до використання ресурсів, організації виробництва, нормування праці, екологічної безпеки та якості продукції. Вони забезпечують єдині підходи до формування планових показників і сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Уся сукупність норм і нормативів підприємства створює його нормативну базу. Норми і нормативи визначають ступінь використання ресурсів підприємства, а отже, від їх якості істотно залежить наукова обґрунтованість розроблюваних планів. Підвищення динамічності виробництва відповідно впливає на динамічність усієї нормативної інформації, ускладнює її організацію.

Норми і нормативи класифікують за певними ознаками, що дає змогу їх систематизувати (табл. 3.2). До таких ознак передусім належать: вид нормованих ресурсів, термін дії норм, ступінь їх агрегування і метод розроблення. Норми витрат у натуральному виразі легко перетворюються у вартісні норми витрат множенням перших на грошові оцінки одиниці ресурсів або одиниці часу використання цих ресурсів.

Значне місце у нормативній базі займають техніко-економічні норми та нормативи. До них належать норми витрат сировини, матеріалів, енергії, трудових ресурсів, нормативи використання обладнання, виробничих потужностей, оборотних коштів та інших ресурсів. Саме на основі цих нормативів визначаються потреби підприємства в ресурсах та розраховуються планові показники діяльності.

Класифікація норм і нормативів підприємства за видами нормованих
ресурсів і призначенням

Вид ресурсів	Норми витрат	Нормативи режимів
Матеріали та енергія	Витрати матеріалів на виготовлення основної, допоміжної продукції, обслуговування, ремонт; витрати палива й енергії на виробничі, господарські та обслуговуючі процеси	Величини партій, періодичність поставок, запаси на складах, точки замовлення
Праця	Витрати робочого часу на виготовлення основної, допоміжної продукції, обслуговуючі процеси, ремонт; норми кількості та обслуговування	Тривалість робочої зміни, перерви на обід та відпочинок (у регламентованих інтенсивних процесах), тривалість відпустки та ін.
Засоби виробництва	Витрати часу на виготовлення основної, допоміжної продукції, обслуговуючі процеси машин та устаткування; завантаження виробничої площі виготовленням, складанням і випробуванням виробів; витрати інструменту	Термін служби (амортизації), технічні режими роботи, ремонтні цикли та їх структура, простой устаткування в ремонті, змінність роботи; запаси інструменту в ЦІС та ІРК ³ , періодичність його поставок
Продукція: а) проміжна	Широта використання (застосовуваність) уніфікованих деталей і вузлів	Величини партій обробки деталей, тривалість циклів виготовлення деталей і вузлів, випередження запуску у виробництво
б) готова	—	тривалість виробничих циклів, запаси на складі, періодичність відвантаження
Фінанси	Оборотні кошти, нормативні показники ліквідності та заборгованості, відрахування у резервний фонд, процентні ставки, ставки оподаткування та ін.	

На рівні підприємства нормативна база планування представлена внутрішніми документами, зокрема статутом підприємства, положеннями про структурні підрозділи, посадовими інструкціями, регламентами, стандартами діяльності, бюджетами та внутрішніми нормативами. Такі документи враховують специфіку діяльності конкретного підприємства та забезпечують узгодженість планових рішень між окремими підрозділами.

Особливого значення набувають нормативи економічної діяльності, які використовуються для оцінювання ефективності функціонування підприємства. До них належать показники продуктивності праці,

рентабельності, собівартості продукції, фондівдачі, матеріаломісткості та інші економічні індикатори. Їх застосування дозволяє здійснювати обґрунтоване планування та контроль результатів господарської діяльності.

В умовах цифровізації економіки процес планування дедалі більше спирається на сучасні інформаційні системи та програмні комплекси, які забезпечують автоматизацію розрахунків, оперативне оновлення нормативної інформації та підвищення точності планових розрахунків. Це сприяє формуванню більш гнучкої та адаптивної системи планування на підприємстві.

Отже, нормативна база планування є необхідною умовою ефективного функціонування системи внутрішнього економічного механізму підприємства. Її використання забезпечує обґрунтованість планових рішень, раціональне використання ресурсів, підвищення результативності діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Нормативна база підприємства – це складна система, що охоплює десятки, а то й сотні тисяч норм і нормативів. Цією системою слід ефективно управляти. Непростим завданням тут є оформлення, зберігання, пошук і оновлення норм і нормативів. Усе це здійснюється на основі єдиної автоматизованої системи управління. Коригування і заміна норм та нормативів виконуються систематично, в міру змін умов, що впливають на їхні величини.

Тема 4. Виробнича програма підприємства та її ресурсне обґрунтування

- 1. Зміст і порядок розроблення виробничої програми.*
- 2. Забезпечення виробничої програми трудовими ресурсами*

1. Зміст і порядок розроблення виробничої програми

Виробнича програма є одним із найважливіших елементів системи внутрішньофірмового планування та виступає основою організації виробничої діяльності підприємства і його структурних підрозділів. Вона визначає обсяги, номенклатуру, асортимент, якість продукції або послуг, що повинні бути виготовлені у плановому періоді, а також встановлює вимоги щодо ресурсного забезпечення виробничого процесу.

Виробнича програма підрозділу являє собою систему планових завдань щодо випуску продукції, виконання робіт або надання послуг відповідно до загальних цілей діяльності підприємства. Її розроблення забезпечує узгодження діяльності окремих структурних підрозділів із загальною виробничою стратегією підприємства та створює передумови для ефективного використання виробничих ресурсів.

Основними завданнями виробничої програми є забезпечення виконання договірних зобов'язань перед споживачами, оптимальне використання виробничих потужностей, досягнення необхідного рівня рентабельності виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Виробнича програма також виступає базою для розроблення планів матеріально-технічного забезпечення, праці та заробітної плати, витрат виробництва і фінансових планів.

Загальна схема розроблення виробничої програми за умов наявності в складі підприємства підрозділів, що мають замкнений виробничий цикл і виготовляють продукцію безпосередньо на ринок, показана на рис. 4.1.

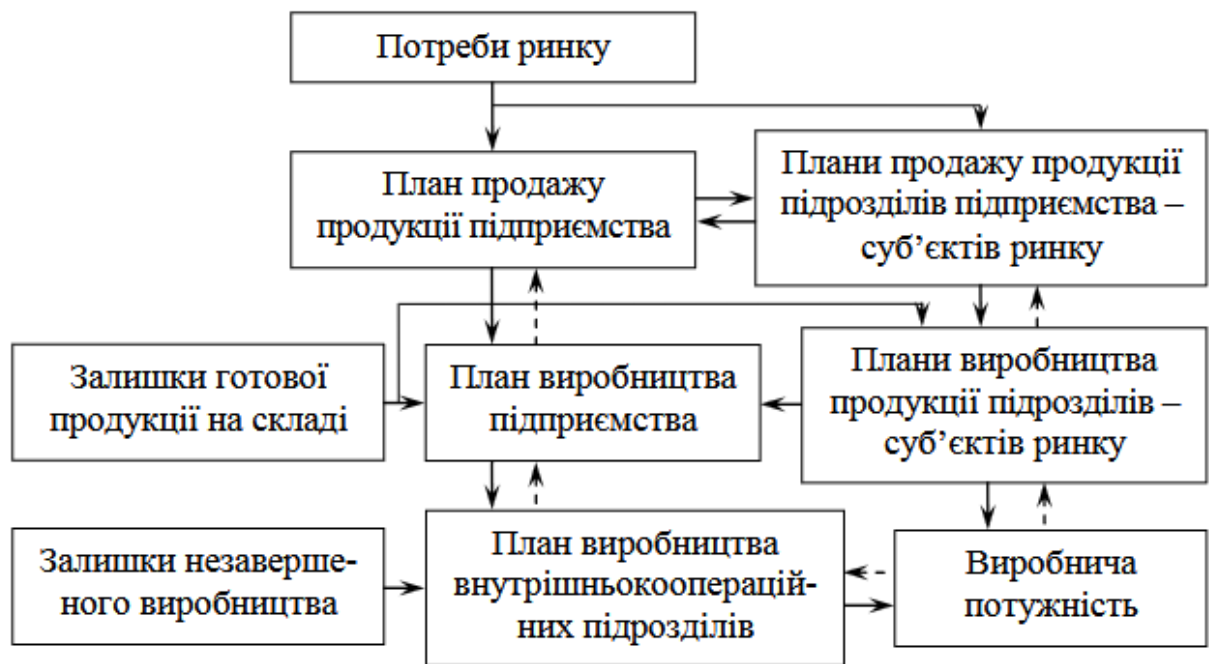


Рис. 4.1. Порядок розроблення виробничої програми підприємства

Процес розроблення виробничої програми складається з кількох послідовних етапів. На першому етапі здійснюється аналіз ринкового попиту, результатів діяльності підприємства у попередніх періодах, наявних виробничих потужностей та ресурсного забезпечення. Важливим джерелом інформації є укладені договори, замовлення споживачів, маркетингові дослідження та стратегічні плани розвитку підприємства.

Другий етап передбачає визначення номенклатури та асортименту продукції, що планується до виробництва. При цьому враховуються потреби ринку, виробничі можливості підприємства, економічна доцільність випуску окремих видів продукції та рівень їх конкурентоспроможності.

На наступному етапі проводяться розрахунки планових обсягів виробництва у натуральних та вартісних показниках. Натуральні показники характеризують кількість продукції у фізичних одиницях виміру, тоді як вартісні показники відображають обсяг виробництва у грошовому вираженні. Це дозволяє оцінити масштаби діяльності підрозділів та їх внесок у загальні результати роботи підприємства.

Важливою складовою розроблення виробничої програми є визначення виробничої потужності підрозділів та оцінка рівня її використання. На основі цих розрахунків встановлюються реальні можливості виконання планових завдань і виявляються резерви підвищення ефективності виробництва.

Після визначення обсягів виробництва здійснюється планування потреби у виробничих ресурсах: сировині, матеріалах, енергії, обладнанні та трудових ресурсах. Для цього використовуються техніко-економічні норми та нормативи, які забезпечують обґрунтованість планових розрахунків.

Завершальним етапом є узгодження виробничої програми між структурними підрозділами підприємства, затвердження планових завдань та доведення їх до виконавців. У процесі реалізації виробничої програми здійснюється постійний контроль за виконанням планових показників та, за необхідності, коригування планів відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Отже, виробнича програма підрозділів є ключовим інструментом організації виробничої діяльності підприємства. Її науково обґрунтоване формування забезпечує збалансованість виробничих процесів, ефективне використання ресурсів, своєчасне виконання зобов'язань перед споживачами та досягнення високих економічних результатів діяльності підприємства.

2. Забезпечення виробничої програми трудовими ресурсами

Обґрунтування виробничої програми підрозділів трудовими ресурсами обмежується, як правило, тими категоріями працівників, кількість яких залежить від обсягу і структури виробництва. Це переважно робітники.

Кількість робітників, необхідна для виконання запланованого обсягу роботи, визначається різними методами залежно від специфіки трудових процесів і нормування праці: на основі трудомісткості робіт, норм виробітку, норм обслуговування, за робочими місцями тощо. Розрахунки проводяться окремо за професіями і кваліфікацією робітників.

Кількість робітників на роботах з нормованою трудомісткістю

визначається за формулою:

$$\text{Ч}_{об} = \frac{T_{пл}}{T_{п} \cdot k_{в.н.}},$$

де $\text{Ч}_{об}$ – середньооблікова кількість робітників, осіб;
 $T_{пл}$ – планова трудомісткість робіт, нормованих людино-годин;
 $T_{п}$ – фонд робочого часу одного працівника в плановому періоді, год.;
 $k_{в.н.}$ – коефіцієнт виконання норм.

Фонд часу роботи одного середньооблікового робітника визначається на основі кількості робочих днів у плановому періоді, передбачених законом невиходів на роботу і середньої тривалості робочого дня:

$$T_{п} = D_{п} \cdot t_{д.р.},$$

де $D_{п}$ – середня кількість днів виходу на роботу в плановому періоді одного робітника, дн.;

$t_{д.р.}$ – середня тривалість робочого дня, год.

Середня кількість днів виходу на роботу (реальний робочий час у днях) обчислюється на основі кількості робочих днів у плановому періоді за календарем (D_p) і середньої кількості днів невиходів згідно з трудовим законодавством (відпустки, хвороба та ін.) – $D_{н.}$, тобто

$$D_{п} = D_p - D_{н.}$$

Середня тривалість робочого дня ($t_{д.р.}$) менша від номінальної тривалості ($t_{д.н.}$), якщо у складі робітників є такі, що мають скорочений робочий день (неповнолітні, матері, котрі мають дітей віком до одного року). В інших випадках середня тривалість дня збігається з номінальною ($t_{д.н.}$).

Згідно з цими обчисленнями можна визначити втрати робочого часу.

$$h = \left(1 - \frac{T_{п}}{D_p \cdot t_{д.н.}} \right) \cdot 100,$$

де h – втрати робочого часу у відсотках.

Коли виготовляється один вид продукції або виконується однорідна робота, кількість робітників можна визначати за нормами виробітку:

$$\text{Ч}_{об} = \frac{N}{B_{д} \cdot D_{п} \cdot k_{в.н.}},$$

де N – плановий обсяг продукції (роботи) у натуральному виразі;
 $B_{д}$ – денна норма виробітку одного робітника у натуральному виразі.

Розглянуті методи обчислення кількості робітників ґрунтуються на нормуванні витрат праці на одиницю продукції (роботи). Сфера їх застосування процеси, де робітники, закріплені за певними робочими

місцями, безпосередньо обробляють продукцію (виконують роботу), і між їх кількістю та обсягом останньої існує тісна залежність. Але досить часто ситуація буває іншою. Це стосується тих трудових процесів, виконання яких має такі особливості: виконувані робітником операції не пов'язані з кожною одиницею продукції або роботи; трудовий процес є нерегулярним, ймовірним; необхідна постійна присутність робітника незалежно від його завантаження з метою нагляду, контролю і регулювання процесу.

Ефективна реалізація виробничої програми підприємства значною мірою залежить від рівня забезпеченості трудовими ресурсами та раціональності їх використання. Трудові ресурси є одним із найважливіших факторів виробництва, оскільки саме працівники забезпечують виконання виробничих завдань, використання засобів праці та досягнення запланованих результатів господарської діяльності. Тому в процесі планування діяльності підприємства особлива увага приділяється визначенню потреби у персоналі, оцінці його професійно-кваліфікаційного складу та забезпеченню ефективного використання робочого часу.

Забезпечення виробничої програми трудовими ресурсами передбачає визначення необхідної чисельності працівників відповідно до запланованих обсягів виробництва продукції або виконання робіт. Основною метою такого планування є формування оптимального кадрового складу, здатного забезпечити своєчасне та якісне виконання виробничих завдань за мінімально можливих витрат на персонал.

Планування потреби в трудових ресурсах здійснюється на основі виробничої програми, трудомісткості продукції, норм виробітку, норм часу та режиму роботи підприємства. Для визначення чисельності працівників використовуються нормативні методи розрахунку, які враховують особливості виробничого процесу та специфіку діяльності підприємства.

Важливим етапом є визначення трудомісткості виробничої програми, яка характеризує загальні витрати робочого часу на виготовлення запланованого обсягу продукції. Загальна трудомісткість розраховується

шляхом множення обсягу виробництва кожного виду продукції на нормативні витрати часу на її виготовлення. Отримані результати використовуються для обґрунтування чисельності персоналу та фонду робочого часу.

Крім основних виробничих працівників, планується чисельність допоміжного, управлінського та обслуговуючого персоналу. При цьому враховуються організаційна структура підприємства, склад виробничих підрозділів, рівень механізації та автоматизації виробничих процесів.

Важливим напрямом забезпечення виробничої програми є підвищення продуктивності праці. Зростання продуктивності дозволяє збільшувати обсяги виробництва без додаткового залучення трудових ресурсів, знижувати собівартість продукції та підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Основними чинниками підвищення продуктивності праці є впровадження нової техніки і технологій, удосконалення організації праці, підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення системи мотивації персоналу.

Особливу роль у забезпеченні виробничої програми відіграє планування фонду оплати праці. Його розміри повинні відповідати обсягам виробництва, складності виконуваних робіт та рівню продуктивності праці. Раціональна система матеріального стимулювання сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні високих виробничих результатів та покращенні якості продукції.

Отже, забезпечення виробничої програми трудовими ресурсами є важливою складовою внутрішньогосподарського планування, яка забезпечує збалансованість між виробничими завданнями та кадровим потенціалом підприємства. Раціональне планування чисельності персоналу, ефективне використання робочого часу та підвищення продуктивності праці створюють необхідні передумови для успішного виконання виробничої програми та досягнення високих економічних результатів діяльності підприємства.

Лекція 5. Планування витрат і прибутку підприємства

- 1. Склад витрат та порядок їх планування.*
- 2. Формування кошторисів підрозділів.*
- 3. Планування собівартості продукції та прибутку.*

1. Склад витрат підрозділів та порядок їх планування

Будь-яка діяльність, у тому числі й виробнича, потребує витрат ресурсів. Вони бувають інвестиційні (разові) і поточні. Інвестиційні витрати, чи просто інвестиції, спрямовуються на створення чи купівлю доходних активів або соціальних благ. Ці особливі витрати розглядаються окремо.

Поточні виробничі та пов'язані з виробництвом витрати є циклічними або безперервними. Вони повторюються з кожним циклом виготовлення продукту (основні матеріали, технологічна енергія, зарплата виробничих робітників тощо) або потрібні постійно для управління і підтримання виробничої системи в стані готовності (зарплата управлінського персоналу, орендна плата, амортизація основних засобів та ін.). Поточні витрати (далі – витрати) формують собівартість продукції і таким чином безпосередньо впливають на величину прибутку – головного показника діяльності підприємства. На рівні підрозділів внутрішньої кооперації, що є центрами витрат і не формують власного прибутку, витрати є основним показником ефективності їх діяльності (у зіставленні з обсягом виготовленої продукції чи виконаної роботи).

Враховуючи важливість рівня витрат для виробничої та іншої діяльності, їх формуванням слід управляти, у тому числі планувати за місцями, видами і носіями.

Планування витрат за місцями здійснюється для контролю за їх формуванням та для організації відповідальності за досягнутий рівень витрачання через порівняння фактичної і планової величин.

Планування витрат за їх видами, тобто однорідними економічними елементами, показує ресурсний аспект витрат, що має важливе значення для

аналізу собівартості продукції і виявлення резервів її зниження. До однорідних видів витрат (економічних елементів) належать:

- матеріальні витрати;
- заробітна плата;
- відрахування на соціальні потреби;
- амортизаційні відрахування на відшкодування зносу основних засобів;
- амортизаційні відрахування на відшкодування зносу нематеріальних активів;
- інші витрати.

Це загальна номенклатура елементів витрат, властива всім рівням управління на підприємстві. В окремих підрозділах у їх складі є певна специфіка.

Планування витрат за носіями дає змогу визначити собівартість окремих видів продукції підрозділів, що є необхідною умовою організації внутрішньоекономічних відносин між ними, визначення рентабельності виробів підприємства й обґрунтування його цінової політики.

Оскільки при плануванні йдеться про витрати у майбутньому періоді, тобто очікувані витрати, їхня величина є певною мірою ймовірною, хоча й обчисленою на обґрунтованій нормативній базі. Ряд чинників обумовлює відхилення фактичного рівня витрат від запланованого. Це зміни в обсязі виробництва, цінах на ресурси, інші не передбачені в плані чин-

ники впливу на виробничий процес. Такі відхилення докладно аналізуються і є підставою для прийняття відповідних управлінських рішень.

При плануванні витрат підрозділів важливе значення має їх розподіл на прямі й непрямі, змінні та постійні. Такий поділ здійснюється стосовно виготовлюваної продукції. Прямі витрати – це витрати, які пов'язані безпосередньо з виробництвом і можуть бути віднесені на конкретний виріб та розподілені на підставі техніко-економічних розрахунків. Непрямі витрати не мають безпосереднього зв'язку з конкретним виробом або такий зв'язок

установити досить важко (наприклад, витрати на виробничу електроенергію, амортизаційні відрахування на устаткування та ін.). Їхнім об'єктом формування є місце витрат або, точніше, певний підрозділ як центр відповідальності.

Поділ витрат на змінні та постійні обумовлений реакцією їхньої загальної величини на зміну обсягу виробництва (ділову активність). Змінні витрати залежать від обсягу виробництва, і їхня загальна величина змінюється внаслідок зміни останнього. Постійні витрати в межах даної виробничої та організаційної структури не залежать від обсягу виробництва.

У зарубіжній практиці поширений ще поділ витрат на основні та накладні. До основних відносять витрати, безпосередньо пов'язані з технологічним процесом. Це насамперед витрати на сировину, основні матеріали, зарплату виробничих робітників, тобто прямі витрати. До накладних належать витрати на обслуговування виробничого процесу і управління. Їх поділяють на виробничі та невиробничі накладні витрати.

Виробничі накладні витрати – це витрати виробничих підрозділів, які не мають безпосереднього зв'язку з виробничим процесом, а пов'язані лише з його обслуговуванням і створенням для нього необхідних умов (амортизаційні відрахування з вартості основних виробничих засобів, орендна плата, утримання апарату управління підрозділу тощо).

До невиробничих накладних витрат належать витрати на утримання центрального апарату управління підприємством (адміністративні витрати), загальної виробничої інфраструктури, комерційні та деякі інші витрати.

Приблизно їм відповідають загальногосподарські та позавиробничі витрати за традиційною вітчизняною номенклатурою витрат. Згідно з таким поділом витрат собівартість продукції підрозділу рівня цеху називають виробничою собівартістю, яка містить основні (прямі) і виробничі накладні витрати. Ці термінологічні та класифікаційні особливості щодо витрат слід мати на увазі при роботі з зарубіжною літературою.

Склад витрат, що плануються підрозділу, залежить від специфіки його

діяльності та місця у структурі підприємства. Найбільш повний і розгорнутий склад витрат властивий відносно самостійним підрозділам, що випускають готову продукцію на ринок. Він наближається до складу витрат підприємства в цілому. Для підрозділу рівня цеху цей склад обмежується цеховими прямими (основними) і непрямими (виробничими накладними) витратами. Виробничим дільницям і бригадам плануються, як правило, окремі елементи витрат, що залежать від їхньої роботи (витрати на матеріали, енергію, інструмент та ін.).

План витрат, який формується у вигляді кошторису витрат та планових калькуляцій продукції, розробляється на основі виробничої програми структурного підрозділу та встановлених норм використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Його основним призначенням є визначення обсягу витрат, необхідних для виконання запланованих виробничих завдань, а також забезпечення контролю за ефективністю використання ресурсів у процесі господарської діяльності.

Процес складання плану витрат передбачає тісну взаємодію між окремими структурними підрозділами підприємства, насамперед між основними та допоміжними виробничими ланками. У ході такого планування враховуються внутрішньовиробничі зв'язки, пов'язані з передачею продукції, виконанням робіт та наданням послуг між підрозділами.

Важливим аспектом формування внутрішніх витрат є вибір методу їх обліку та розподілу. У практиці внутрішньогосподарського управління застосовуються напівфабрикатний і безнапівфабрикатний методи. За напівфабрикатного методу до складу витрат структурного підрозділу включається вартість напівфабрикатів, комплектуючих виробів, робіт і послуг, отриманих від інших підрозділів підприємства. Такий підхід забезпечує більш повне відображення фактичних витрат та використовується в умовах, коли між підрозділами функціонують внутрішньогосподарські економічні відносини, наближені до ринкових.

Застосування напівфабрикатного методу дозволяє підвищити відповідальність підрозділів за результати своєї діяльності, забезпечує об'єктивніше оцінювання витрат та сприяє розвитку економічної самостійності структурних одиниць підприємства. Крім того, він створює передумови для більш ефективного внутрішнього контролю, обґрунтованого ціноутворення та вдосконалення системи внутрішнього економічного управління.



Рис. 5.1. Загальна схема складання плану витрат підрозділу підприємства

2. Формування кошторисів на підприємстві

Формування кошторисів є важливою складовою системи внутрішньофірмового планування та бюджетування підприємства. Кошторис виступає інструментом економічного обґрунтування витрат, необхідних для здійснення виробничої, управлінської та іншої господарської діяльності. Його розроблення забезпечує контроль за використанням ресурсів, сприяє підвищенню ефективності діяльності структурних підрозділів та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Кошторис являє собою плановий документ, у якому визначаються обсяги та структура витрат на певний період відповідно до поставлених цілей і завдань підприємства. Його основним призначенням є забезпечення раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також здійснення контролю за рівнем витрат у процесі господарської діяльності.

У системі внутрішнього економічного механізму підприємства кошториси розробляються як для підприємства в цілому, так і для окремих структурних підрозділів, центрів відповідальності, виробничих дільниць, служб та відділів. Такий підхід забезпечує персоніфікацію відповідальності за використання ресурсів та досягнення планових показників діяльності.

Процес формування кошторисів починається з визначення цілей діяльності підприємства та аналізу планових показників виробничої програми. На основі прогнозованих обсягів виробництва, реалізації продукції та інших видів діяльності визначається потреба в ресурсах і розраховуються відповідні витрати.

Важливим етапом є класифікація витрат за економічними елементами та статтями калькуляції. За економічними елементами витрати поділяються на матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати. Такий розподіл дозволяє оцінити структуру витрат і визначити основні напрями їх оптимізації.

На підприємстві можуть формуватися різні види кошторисів:

- кошторис виробничих витрат;
- кошторис адміністративних витрат;
- кошторис витрат на збут;
- кошторис загальновиробничих витрат;
- кошторис капітальних вкладень;
- кошторис витрат на утримання та експлуатацію обладнання;
- кошторис підрозділів і центрів відповідальності.

Особливе значення має кошторис виробництва, який охоплює всі витрати, пов'язані з виготовленням продукції. Він формується на основі виробничої програми та встановлених норм витрачання ресурсів. Саме цей документ є основою для розрахунку собівартості продукції та оцінювання ефективності виробничої діяльності.

У сучасних умовах господарювання формування кошторисів тісно пов'язане із системою бюджетування. Бюджети підрозділів виступають фінансовим відображенням їх діяльності та дозволяють здійснювати контроль за виконанням планових показників. Порівняння фактичних і планових витрат дає змогу своєчасно виявляти відхилення, аналізувати їх причини та приймати коригувальні управлінські рішення.

Ефективність кошторисного планування значною мірою залежить від якості нормативної бази, достовірності вихідної інформації та обґрунтованості розрахунків. Використання сучасних інформаційних систем і цифрових технологій дозволяє автоматизувати процес складання кошторисів, підвищити точність розрахунків та оперативність управлінських рішень.

Отже, формування кошторисів на підприємстві є важливим інструментом планування, контролю та управління витратами. Раціонально складені кошториси забезпечують ефективне використання ресурсів, підвищення економічної результативності діяльності підприємства та створюють передумови для його сталого розвитку в умовах конкурентного ринкового середовища.

3. *Планування собівартості продукції та прибутку.*

При плануванні собівартості слід розрізняти собівартість окремих виробів (калькуляції) і собівартість загального обсягу готової (кінцевої) продукції. Як уже зазначалося, у підрозділах з коротким виробничим циклом і стабільними залишками (запасами) незавершеного виробництва виробнича (цехова) собівартість готової продукції збігається з кошторисом. В інших

випадках, особливо коли запуск і випуск виробів у межах планового періоду кількісно різняться та змінюються залишки незавершеного виробництва на його початок і кінець, собівартість продукції відрізняється від кошторисних витрат. Отже, загальна собівартість продукції дорівнює:

$$C_k = C_3 + C_{H1} - C_{H2}$$

де C_k — собівартість кінцевої продукції підрозділу за плановий період, грн.;

C_3 — загальні витрати підрозділу за кошторисом, грн.;

C_{H1} , C_{H2} — собівартість залишків незавершеного виробництва відповідно на початок і кінець планового періоду, грн.

Собівартість залишків незавершеного виробництва на початок планового періоду береться за фактичними (очікуваними) даними, на кінець — розраховується з урахуванням специфіки певного типу виробництва. В одиничному і дрібносерійному виробництві собівартість незавершеного виробництва за окремими замовленнями на кінець планового періоду можна обчислити на основі ступеня їх планової готовності. В інших типах виробництва такі обчислення здійснюються у разі потреби коригування фактичної величини незавершеного виробництва або при зміні обсягу випуску продукції. При цьому враховується середньоденний випуск продукції за виробничою собівартістю, середня тривалість виробничого циклу і коефіцієнт зростання витрат (середня готовність незавершеного виробництва). Ця методика розглядається в інших дисциплінах (економіка підприємства, фінанси) при визначенні величини оборотного капіталу підприємства.

Інший метод визначення собівартості кінцевої продукції підрозділу, що є більш адекватним змісту цього показника, передбачає попереднє обчислення собівартості окремих виробів. Собівартість кінцевої продукції є її підсумком.

Якщо ціни визначаються на рівні ринкових, а собівартість продукції на рівні виробничої, тобто адміністративні витрати та витрати на збут відносять не на собівартість продукції, а на розрахунковий період, то цей

прибуток називають валовим. Щоб одержати реальний операційний прибуток від загального віднімають витрати періоду.

Однопродуктове виробництво має обмежену сферу застосування, більшпоширеним є багатопродуктове виробництво, коли одночасно або в одному періоді виготовляються різні вироби. Собівартість окремих виробів у цьому випадку обчислюється за калькуляційними статтями, які охоплюють як прямі, так і непрямі витрати. Такі статті витрат, як матеріали, куповані вироби і напівфабрикати, паливо та енергія на технологічні потреби, основна, додаткова заробітна плата виробничих робітників з відрахуваннями на соціальні заходи, є прямими. Вони безпосередньо обчислюються на одиницю продукції. Відмінність лише в тому, що при складанні кошторису до уваги брався весь обсяг виробництва.

Основна проблема калькулювання у багатопродуктовому виробництві полягає в розподілі непрямих витрат, до яких належать загальновиробничі витрати у складі витрат на утримання й експлуатацію машин та устаткування і витрат на організацію та управління виробництвом. До їх розподілу слід підходити з урахуванням конкретних умов виробництва. Якщо прийнята одна база розподілу, загальновиробничі витрати розподіляються на її основі у загальній сумі. Коли одна база розподілу не забезпечує належної точності, доцільно розподіляти окремо витрати на утримання й експлуатацію машин та устаткування і витрати на організацію та управління виробництвом.

На практиці поширений метод розподілу зазначених витрат пропорційно основній заробітній платі виробничих робітників. У цьому разі:

$$C_{1в} = C_{з.о.} \cdot \frac{P_в}{100},$$

де $C_{1в}$ – загальновиробничі витрати на один виріб (калькуляційну одиницю), грн.;

$C_{з.о.}$ – основна заробітна плата виробничих робітників на один виріб, грн.;

$P_в$ – відношення загальновиробничих витрат до основної заробітної плати, %.

Величина $P_в$ обчислюється по цеху (виробництву) як відношення річного кошторису зазначених витрат до фонду основної зарплати за цей же період.

Переваги цього методу в його простоті, але він має суттєві вади,

передусім стосовно розподілу витрат на утримання і експлуатацію машин та устаткування. По-перше, зарплата не є точною базою розподілу зазначених витрат, оскільки за умов різного рівня механізації праці адекватно не відображає витрати машинного часу; по-друге, при такому розподілі витрати на кожен виріб обчислюються як середні по підрозділу незалежно від того, на якому устаткуванні він обробляється; по-третє, за комплексної механізації й автоматизації виробництва функції робітників змінюються в напрямі контролю і регулювання роботи виробничих систем. За цих умов зарплата не може нормуватися поопераційно, а отже, і бути базою розподілу інших витрат.

Цей недолік значною мірою можна усунути, розподіливши загальновиробничі витрати, у тому числі і витрати на утримання й експлуатацію машин та устаткування, пропорційно часу обробки виробів, тобто на основі середніх витрат на одну машино-годину їх роботи. Цей метод досить поширений у зарубіжній практиці, але він теж неточний. По-перше, витрати на організацію та управління виробництвом залежать не тільки від кількості машинного парку і часу його роботи, а і від кількості працівників та трудомісткості процесів. Отже, щодо цієї частини витрат, то їх розподіл за такою базою можна вважати обґрунтованим, коли трудо- і машиномісткість різних видів продукції не дуже різняться. По-друге, цей метод не враховує, що експлуатаційні витрати за одиницю часу на різних машинах неоднакові (вони мають різну вартість, потужність двигунів, застосовується різний інструмент тощо).

Прибуток, як фінансовий показник утворюється за рахунок основних джерел: від реалізації товарів, робіт, послуг; від реалізації майна, матеріальних активів, цінних паперів, валюти тощо; від позареалізаційних операцій (штрафи).

Розподілу прибутку підприємства між його підрозділами може підлягати та частина прибутку від реалізації, яка залишається після всіх розрахунків підприємства з державним бюджетом, державним та

комерційними банками, іншими кредиторами, виплати дивідендів і створення фондів на рівні підприємства.

Залишковий принцип розподілу прибутку підприємства між підрозділами дозволяє акумулювати частину коштів на рівні підприємства з метою централізації деяких найважливіших питань перспективного розвитку підприємства (реконструкція та технічне переозброєння підприємства, освоєння нових видів продукції, розширення виробничих потужностей та ін)

Прибуток стає джерелом орендної плати, відшкодування збитку, понесеного даними підрозділом іншим підрозділам або підприємства в ході виробничо-господарської діяльності. Після виконання всіх фінансових зобов'язань на внутрішньогосподарському рівні в розпорядженні виробничого підрозділу залишається чистий прибуток, який він використовує на власний розсуд, що грандіозним мотиваційним чинником (рис. 5.2)



Рис. 5.2. Схема формування і розподілу прибутку підрозділу підприємства

Розділ 2. КОНТРОЛЬ, ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 6. Контроль і оцінка діяльності підприємства

- 1. Контроль як функція управління. Види контролю.*
- 2. Критерії оцінки діяльності підприємства.*
- 3. Оцінка виробничої діяльності підприємства.*
- 4. Оцінка ефективності роботи підрозділів за показником витрат.*
- 5. Контроль якості продукції.*

1. Контроль як функція управління. Види контролю.

У системі управління підприємством і його підрозділами важливу роль відіграє контроль. У широкому розумінні контроль – це перевірка відповідності фактичних характеристик (процесів, діяльності, об'єктів) установленим вимогам (обмеженням). Основним завданням контролю є забезпечення досягнення цілей підприємства.

Контроль є обов'язковою функцією управління будь-якою складною системою. На підприємстві контролю підлягають усі матеріальні та грошові потоки, виробничі процеси, діяльність людей, витрати ресурсів та результати діяльності. Контроль дає змогу з'ясувати, наскільки діяльність підрозділів відповідає чинному регламенту і встановленим завданням. У процесі контролю збирається та аналізується необхідна інформація, виявляються відхилення фактичних показників від установлених (планових, стандартних) та їх причини.

Поряд із терміном «контроль» досить поширене поняття «контролінг», яке, будучи близьким за змістом, охоплює ширше коло функцій. Однак ці функції чітко визначені лише на окремому підприємстві (контроль, аналіз, забезпечення інформацією всіх заінтересованих менеджерів, координація, а часто й планування).

Частота контрольних операцій буває різною залежно від підконтрольних показників, ступеня їх календарного узгодження і

призначення результатів контролю. З огляду на це розрізняють контроль поточний, періодичний і одноразовий.

Поточний контроль здійснюється щоденно як систематичний моніторинг за рухом матеріальних цінностей, незавершеного виробництва і продукції. Його основним інструментом є оперативний облік у системі диспетчерського регулювання виробництва. Поточний контроль відіграє, важливу профілактичну роль, оскільки дає змогу оперативно реагувати на небажані відхилення в ході виробництва.

Періодичний контроль здійснюється у формі встановленої регулярної звітності підрозділів підприємства. Звіти про основні показники роботи підрозділів з належними поясненнями (аналізом) подаються, як правило, за ті періоди, на які встановлюються планові завдання. До таких періодів належать місяць, квартал, рік тощо. У звіті зазначаються планові, фактичні показники діяльності за певний період, а також підсумкові дані з початку року (кварталу).

Звіти підрозділів складаються на основі показників оперативного і бухгалтерського обліку, які є об'єктами контролю.

Одноразовий контроль не має встановленої регулярності і змісту. Його мета та діапазон контрольованих показників визначається в кожному окремому випадку керівництвом підприємства або підрозділу. Одноразовий контроль має здебільшого такі форми, як інвентаризація матеріальних і фінансових активів, ревізія діяльності та аудиторська перевірка.

Контроль є важливою передумовою створення підґрунтя для ефективної діяльності як підрозділів підприємства, так і його самого в цілому. Контроль на підприємстві має різні напрями і форми. Насамперед, це контроль матеріалів і продукції на всіх стадіях її обробки, а також технологічних процесів. Оскільки цей вид контролю пов'язаний з технологічним процесом, його традиційно називають технічним контролем.

Технічний контроль – це перевірка відповідності продукції або процесу, від якого залежить якість продукції, встановленим технічним

вимогам. Очевидно, що процесами, від яких залежить якість продукції підприємства, є виробничі (технологічні, допоміжні і підготовчі) операції, оскільки результат усіх цих процесів являє собою готову продукцію, що випускається підприємством. Проводиться два види технічного контролю: операційний та приймальний.

Операційний контроль полягає в перевірці відповідності різних виробничих операцій вимогам технологічної документації. Об'єктами безпосередньої перевірки є технологічні параметри, що характеризують хід (стан) визначених виробничих операцій (наприклад, температура і тиск в апараті, швидкість руху його механізмів).

При операційному контролі, наприклад, на машинобудівних і деяких інших підприємствах перевіряються також показники якості продукції, що знаходиться в процесі виготовлення, після завершення певної проміжної виробничої операції (наприклад, геометричні розміри виробу після штампування, твердість і ударна в'язкість сталевих деталей після термообробки і т.п.). На основі операційного контролю вживаються необхідні заходи для усунення виявлених недоліків. Проводиться, наприклад, переналагодження верстатів, заміна інструмента, регулювання технологічних параметрів.

Операційний контроль є профілактичним, він має своєю кінцевою метою своєчасне виявлення дефектів у процесі виготовлення продукції.

Приймальний контроль полягає у перевірці відповідності готової продукції вимогам, встановленим нормативною документацією, на його основі приймаються рішення або про випуск готової продукції, або про її бракування.

Кінцева мета поточного контролю – запобігти випуску продукції, що не відповідає встановленим вимогам.

Цей вид технічного контролю також має деяке профілактичне значення, тому що бракування однієї партії продукції є сигналом для прийняття запобіжних заходів при виготовленні наступних партій шляхом певного втручання у виробничий процес. Однак оперативність такого

втручання при приймальному контролі значно нижча, ніж при операційному.

Два зазначені види технічного контролю забезпечують виконання головного завдання технічного контролю – своєчасне виявлення дефектів виготовленої продукції і запобіганні випуску (постачанню) продукції, що не відповідає встановленим вимогам.

Перевірка відповідності вимогам сировини, матеріалів, напівфабрикатів, що комплектують вироби та інструменти, які надходять на дане підприємство від інших підприємств-постачальників, називається вхідним контролем. Стосовно підприємств-постачальників вхідний контроль слід розглядати як технічний контроль другого порядку, тобто як повторний приймальний контроль готової продукції інших підприємств.

2. Критерії оцінки діяльності підприємства

Планування та контроль є не тільки важливими регулюючими чинниками. Вони створюють необхідну інформаційну базу для оцінки діяльності організаційних підрозділів підприємства і окремих працівників, на якій будується механізм їх мотивації. Оцінка діяльності – логічне продовження контрольних операцій. Через таку оцінку стимулюється реакція працівників на результати своєї діяльності і можливі відхилення фактичних показників від установлених (планових, нормативних, граничних) чи бажану динаміку останніх.

Оцінка діяльності здійснюється за допомогою певної системи показників. Вони не можуть бути однаковими для різних підрозділів, зважаючи на специфіку функціонування останніх, але є деякі загальні вимоги до змісту і формування таких показників. Коротко розглянемо ці вимоги.

Показники підрозділів мають бути узгоджені з показниками роботи підприємства, утворювати з ними єдину систему і водночас урахувати специфіку діяльності підрозділу. Необхідність взаємоув'язки показників по вертикалі (підприємство – цех – дільниця – бригада – робоче місце) впливає з єдності цілей діяльності підрозділів усіх рівнів – випуск продукції згідно з

установленими потребами з мінімальними витратами, що на рівні підприємства забезпечує максимальний прибуток. Однак, основні показники діяльності підприємства трансформуються на рівні підрозділів з урахуванням конкретних умов (закінченості циклу виготовлення продукції, стану нормативної бази, обліку та ін.).

Кількість контрольованих і оцінювальних показників має бути достатньою для того, щоб підпорядкувати діяльність структурних підрозділів завданням, що стоять перед підприємством у цілому, але при цьому надмірно не обмежувати їхню оперативну самостійність. Жорстка регламентація діяльності підрозділів підприємства численними показниками, що встановлюються і контролюються зверху, не створює належних умов для ефективної роботи. Функціонування підрозділу будь-якого рівня має певною мірою динамічний, імовірнісний характер, тому він повинен бути здатним до саморегулювання в певних межах. Це досягається прийняттям ряду рішень оперативно, на місці. Крім цього, зайва регламентація роботи зверху обмежує сферу прояву трудової активності та творчої ініціативи колективу працівників і керівництва.

Показники, за якими здійснюється контроль і оцінювання діяльності, повинні мати кількісний вимір на основі оперативного і бухгалтерського обліку. Без налагодженого належним чином кількісного обліку економічні показники втрачають свою об'єктивну основу та економічне значення, перестають бути важелями управління. У принциповій схемі, що лежить в основі економічного управління будь-яким підрозділом (планування – оцінювання на основі обліку - мотивація), облік відіграє надзвичайно важливу роль.

Показники мають бути порівнянними в межах планово-оцінювальних періодів. Це означає, що на різних етапах розрахункового (планового, звітного) періоду зміст і методика обчислення планових і фактичних показників мають бути однаковими. Актуальною ця вимога є передусім стосовно визначення обсягу виробництва і показників, що обчислюються на

його основі (продуктивності праці та інших факторів виробництва, скоригованих планових витрат на фактичний обсяг продукції та ін.).

При оцінці роботи підрозділів особливе значення має порівнянність такого важливого показника, як витрати (собівартість продукції). Це стосується складу витрат, методики їх обчислення, розподілу непрямих витрат, розмежування чинників впливу на відхилення фактичних витрат від планових на залежні (регульовані) та незалежні (нерегульовані) від місця їх виникнення тощо.

Згідно з розглянутими вимогами встановлюється система показників, за якими планується, контролюється і оцінюється робота підрозділів. Серед них виділяються основні показники, що відображають кінцевий результат (мету) діяльності та її ефективність. Для внутрішньокоопераційних підрозділів кінцевий результат діяльності виражається у виготовленні продукції певної номенклатури, а ефективність – у сумі витрат на її обсяг (собівартість продукції). Отже, ці два показники є основними для подібних підрозділів і взагалі для всіх місць витрат (центрів відповідальності). Для підрозділів – центрів прибутку основним показником діяльності є прибуток, який безпосередньо виражає загальну мету діяльності підприємства. Усі інші показники, що можуть застосовуватись у системі внутрішнього управління, є допоміжними і використовуються для деталізації контролю, його посилення в певних аспектах, стимулювання окремих напрямків роботи, збору інформації для аналізу тощо. До таких показників належать: ритмічність роботи, продуктивність праці, фондвіддача, рівень завантаження устаткування, трудомісткість продукції та ін.

Планування й оцінка роботи основних і допоміжних цехів у загальних рисах однакові. Приблизно такі ж самі застосовуються і показники. Однак при виборі оцінювальних показників для допоміжних підрозділів слід ураховувати їхню специфіку і особливості виготовлюваної продукції. З цієї точки зору допоміжні цехи часто поділяють на дві групи.

Перша група – це цехи, котрі виготовляють продукцію, як правило,

внутрішнього призначення, що значною мірою обумовлює технічний рівень основного виробництва. Потреба у такій продукції досить висока, частина її може реалізовуватися на сторону. До таких підрозділів належать цехи нестандартного (спеціального) устаткування, інструментальний, ремонтний та ін. Їхня діяльність оцінюється за показниками, аналогічними показникам основних підрозділів.

До другої групи відносять підрозділи з суто обслуговуючими функціями. Їхнє основне завдання – безперебійне обслуговування основного виробництва за мінімальних витрат. При раціоналізації такого обслуговування й економному використанні продукції та послуг допоміжних цехів їхній загальний обсяг може знижуватися, що свідчить про ефективнішу роботу. До таких цехів насамперед належать енергетичні (наприклад котельні, компресорні) і транспортні. Звідси випливає, що обсяг продукції (послуг) цих підрозділів, а також відносні показники, що обчислюються на його основі, не завжди характеризують ефективність їхньої роботи. Маються на увазі такі показники, як собівартість одиниці продукції (послуг), продуктивність праці, фондівіддача та ін. У міру зниження обсягу виробництва за інших рівних умов зазначені відносні показники погіршуються. Тому для допоміжних підрозділів другої групи основними показниками, що характеризують результати їхньої діяльності, є безперебійне обслуговування підрозділів-споживачів продукції і послуг установленої номенклатури (відсутність претензій на обслуговування) та додержання витрат у межах кошторису. За ними й слід оцінювати роботу зазначених підрозділів.

Діяльність виробничих дільниць і бригад оцінюється за тими показниками, які залежать від їхньої роботи та обліковуються по цих підрозділах. Здебільшого до таких показників належать випуск продукції (виконання робіт) у натуральному виразі згідно з установленим планом-графіком і елементи витрат, що залежать від роботи дільниці (бригади) та обліковуються на її рівні.

Основним методом оцінки роботи підрозділів за певними показниками є порівняння. Фактична величина показника за певний (звітний) період порівнюється з його величиною, що є базовою для оцінки. За такі базові рівні показників беруться здебільшого планові (нормативні) їх величини, які вважаються завданнями, або фактичні, досягнуті в минулому періоді. Якщо базою порівняння є планова (нормативна) величина показника, то оцінка здійснюється за критерієм ступеня виконання плану:

$$P_{\text{пл}} = \frac{H_{\text{ф}}}{H_{\text{пл}}} \cdot 100,$$

де $P_{\text{пл}}$ – виконання плану за даним показником, %;

$H_{\text{ф}}$, $H_{\text{пл}}$ – відповідно фактична і планова величини показника у встановленому вимірі.

Про ефективну роботу згідно з планом за такими показниками результативності, як обсяг продукції, прибуток, продуктивність, свідчить нерівність $H_{\text{ф}} \geq H_{\text{пл}}$ і, відповідно, $P_{\text{пл}} \geq 100$. Щодо показника витрат, то тут умова дотримання їх планового рівня обернена – $H_{\text{ф}} \leq H_{\text{пл}}$ і, відповідно, $P_{\text{пл}} \leq 100$. Вважається, що чим вищий ступінь виконання плану, тим краще працює певний підрозділ. Проте, слід мати на увазі, що таке твердження справедливе тоді, коли планові показники належним чином обґрунтовані.

У процесі поглибленої аналітичної оцінки виявляються абсолютні та відносні відхилення фактичних величин показників від запланованих, аналізуються їх причини:

$$\Delta H = H_{\text{ф}} - H_{\text{пл}},$$

$$\Delta H = \sum_{i=1}^n \Delta H_i,$$

де ΔH – загальне абсолютне відхилення фактичної величини показника від запланованої;

n – кількість факторів (причин), що спричинили зазначене відхилення;

ΔH_i – відхилення внаслідок впливу i -го фактору.

Критерій виконання плану найбільш поширений для оцінки роботи внутрішньоопераційних підрозділів, що не є центрами прибутку і мають обмежену свободу діяльності.

Для оцінки економічних процесів, діяльності підприємств та їхніх

підрозділів досить широко застосовується критерій динаміки показників. У цьому разі фактична величина певного показника за звітний період порівнюється з фактичною його величиною за попередній період, тобто:

$$P_{пл} = \frac{H_{\phi}}{H_{\phi.б.}} \cdot 100,$$

де $P_{д}$ – відношення фактичних величин показника у звітному та попередньому періодах, %;

$H_{\phi.б.}$ – величина певного показника в попередньому (базовому) періоді у встановленому вимірі.

Такі порівняння можуть здійснюватися за ряд періодів, що дає змогу вивчати динаміку окремих показників і оцінювати тенденції в діяльності певних структур. Цей критерій більше підходить для оцінки роботи відносно самостійних підрозділів, діяльність яких оцінюється досить масштабно – з позиції динаміки обсягу продажу і прибутку.

На практиці можуть застосовуватися й інші бази порівняння показників і критерії оцінки. Так, для ранжування підрозділів підприємства чи окремих працівників за певними показниками як базу порівняння можна взяти середню величину цього показника по всій сукупності:

$$P_{ci} = \frac{H_{\phi i}}{H_{\phi.с.}} \cdot 100,$$

де P_{ci} – відношення фактичної величини показника i -го підрозділу до середнього його рівня групи підрозділів, %;

$H_{\phi i}$ – певний показник за звітний період i -го підрозділу;

$H_{\phi.с.}$ – середня величина показника по групі підрозділів.

Таке порівняння є відносним і показує місце кожної структурної одиниці у загальній системі. Оскільки оцінка роботи виробничих і невиробничих (відділів, служб) підрозділів здійснюється за кількома показниками, на деяких підприємствах практикують узагальнюючу оцінку у формі коефіцієнта трудового внеску (КТВ), в якому інтегруються певним чином зазначені показники. Отже, КТВ є узагальнюючою кількісною оцінкою кінцевих результатів діяльності підрозділів. Він може застосовуватись і для оцінки роботи окремих працівників. Тоді цей

інтегральний показник називають коефіцієнтом якості праці (КЯП).

Для визначення КТВ установлюється його нормативна величина, що дорівнює одиниці і відповідає випадку, коли планові завдання за всіма оцінними показниками виконано на 100%. Фактичний КТВ обчислюється коригуванням нормативної його величини на підвищувальні та понижувальні коефіцієнти, що враховують виконання плану за окремими показниками чи дотримання певних нормативів:

$$k_{т.в} = 1 + \sum_{i=1}^n k_{п_i} - \sum_{i=1}^n k_{з_i},$$

де $k_{т.в}$ – величина коефіцієнта трудового внеску;

n – кількість показників, за якими оцінюється робота;

$k_{п_i}$ – підвищувальний коефіцієнт за i -й показник;

$k_{з_i}$ – понижувальний коефіцієнт за i -й показник.

Підвищувальний (понижувальний) коефіцієнт визначається за формулою:

$$k_{п_i} (k_{з_i}) = (P_{пл_i} - 100) \cdot h_i,$$

де $P_{пл_i}$ – виконання плану за i -м показником, %;

h_i – норматив підвищення (зниження) КТВ за кожний відсоток перевиконання (недовиконання) плану за i -м показником у частках одиниці.

Таким чином, чим вищий КТВ, тим вищою є оцінка діяльності підрозділу чи окремого виконавця. Нормативи h_i встановлюються суб'єктивно з урахуванням ролі окремих показників у діяльності певних підрозділів. Величини КТВ враховуються в системі матеріального стимулювання.

3. Оцінка виробничої діяльності підприємства.

Оцінка виробничої діяльності підприємства є важливим елементом системи внутрішнього економічного механізму та управління господарською діяльністю. Вона спрямована на визначення рівня виконання виробничих завдань, ефективності використання ресурсів, виявлення резервів підвищення результативності виробництва та обґрунтування управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства.

Основною метою оцінки виробничої діяльності є визначення ступеня досягнення запланованих результатів та виявлення факторів, які впливають на ефективність функціонування підприємства. Результати оцінювання використовуються для контролю виконання виробничої програми,

удосконалення системи планування, мотивації персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка виробничої діяльності здійснюється за системою кількісних і якісних показників. До основних кількісних показників належать обсяг виробництва продукції, обсяг реалізованої продукції, продуктивність праці, собівартість продукції, рівень використання виробничих потужностей, фондівіддача, матеріаломісткість та рентабельність виробництва. Ці показники дозволяють комплексно охарактеризувати результати виробничої діяльності та ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Виробництво продукції контролюється і оцінюється за такими показниками: загальний обсяг продукції, виконання плану виробництва з номенклатури (комплектності), ритмічність виробництва, якість продукції.

Загальний обсяг виробництва визначається у прийнятому вимірнику і за результатами звітного періоду оцінюється відповідність його фактичного рівня плановому або темп (індекс) зміни порівняно з попереднім періодом:

$$P_{\text{пл.в.}} = \frac{V_{\text{к.ф.}}}{V_{\text{к.пл.}}} \cdot 100,$$

де $P_{\text{пл.в.}}$ – виконання плану виробництва продукції, %;
 $V_{\text{к.ф.}}$, $V_{\text{к.пл.}}$ – відповідно фактичний і плановий обсяги кінцевої продукції підрозділу в прийнятому вимірнику.

Вагомою складовою оцінювання виробничої діяльності підприємства є аналіз продуктивності праці, що відображає рівень ефективності використання трудового потенціалу. Підвищення продуктивності праці свідчить про вдосконалення організації виробничих процесів, раціоналізацію використання робочого часу та зростання загальної ефективності функціонування підприємства.

Не менш важливим напрямом оцінювання є аналіз рівня використання виробничих потужностей. Раціональне завантаження виробничого обладнання сприяє зниженню витрат на одиницю продукції, збільшенню обсягів виробництва та підвищенню ефективності використання основних

засобів. Разом із тим перевищення оптимального рівня завантаження може негативно впливати на технічний стан обладнання, спричиняти зростання витрат на його обслуговування і ремонт, а також погіршення якісних характеристик продукції.

Важливим показником ефективності виробничої діяльності є собівартість продукції. Її аналіз дозволяє оцінити рівень витрат на виробництво та визначити можливості їх скорочення. Зниження собівартості за умови збереження якості продукції є одним із головних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для комплексної оцінки результатів виробництва використовуються показники прибутку та рентабельності. Вони характеризують кінцеві результати господарської діяльності та відображають економічну ефективність використання всіх видів ресурсів підприємства.

У сучасних умовах господарювання важливого значення набуває використання системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які дають змогу здійснювати комплексне оцінювання результативності діяльності структурних підрозділів, центрів відповідальності та підприємства загалом. Застосування таких показників сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання, удосконаленню системи контролю та мотивації персоналу, а також посиленню відповідальності працівників за досягнення встановлених цілей і показників діяльності.

Таким чином, оцінювання виробничої діяльності підприємства виступає важливим елементом системи управління, що забезпечує моніторинг виконання виробничих планів, виявлення внутрішніх резервів зростання ефективності виробництва та формування інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Комплексний підхід до оцінювання результатів діяльності сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його економічної стійкості та створенню передумов для довгострокового розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Важливим показником рівня організації виробничої діяльності є ритмічність виробництва. Якщо говорити взагалі, то ритмічним є таке виробництво, у якому в рівні проміжки часу виготовляється однакова кількість продукції. З практичної точки зору таке розуміння ритмічності прийнятне лише в масовому та великосерійному виробництві, де є регулярна повторюваність виготовлення продукції. В інших типах виробництва, особливо з тривалим виробничим циклом, ритмічність означає рівномірну роботу підрозділів згідно з календарним планом-графіком.

4. Оцінка ефективності роботи підрозділів за показником витрат

Ефективність функціонування структурних підрозділів підприємства може оцінюватися за показниками прибутку або витрат залежно від характеру їх діяльності та місця у системі внутрішньогосподарських відносин. Показник прибутку є найбільш доцільним для оцінювання діяльності тих підрозділів, які безпосередньо пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції на ринку та мають можливість впливати на формування доходів підприємства. У цьому випадку величина та динаміка прибутку відображають результати господарської діяльності підрозділу та рівень ефективності використання наявних ресурсів.

Разом із тим більшість структурних підрозділів підприємства не виступають самостійними центрами прибутку, а функціонують як центри витрат, забезпечуючи виконання окремих виробничих, технологічних або обслуговуючих функцій. За таких умов оцінювання результатів їх діяльності здійснюється переважно на основі аналізу витрат, пов'язаних із виконанням визначеного обсягу робіт чи виробництвом продукції. Основним критерієм ефективності є досягнення запланованих результатів за мінімально можливих витрат ресурсів та дотримання встановлених нормативів.

Для оцінювання діяльності підрозділів витрати можуть визначатися як в абсолютному, так і у відносному вимірі. Абсолютні показники характеризують загальний обсяг витрат, понесених підрозділом у процесі

виконання виробничих завдань. Відносні показники відображають рівень витрат у розрахунку на одиницю продукції, виконаних робіт або на інші результати діяльності, що дозволяє більш об'єктивно оцінити ефективність використання ресурсів та порівнювати результати роботи різних підрозділів незалежно від масштабів їх діяльності.

Таким чином, вибір показників оцінювання діяльності структурних підрозділів залежить від їх функціонального призначення та характеру виконуваних завдань. Використання системи показників прибутку і витрат забезпечує комплексний підхід до оцінювання результатів діяльності та створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Відносні показники витрат – це витрати на одиницю продукції або на одиницю виміру обсягу продукції (одну гривню, одну нормо-годину). Переваги відносних показників витрат полягають у тому, що їхні фактичні і планові величини порівнюються безпосередньо, без будь-яких коригувань.

Абсолютні показники витрат у формі кошторису є універсальними і найбільш поширеними для оцінки роботи підрозділів. Кошторис дає змогу порівняти фактичні витрати з плановими, виявити відхилення і в подальшому з'ясувати їхні причини.

Оцінювання рівня витрат і собівартості продукції підрозділів здійснюється аналогічно до оцінки виконання плану виробництва: фактичний показник за кожним елементом кошторису витрат виробництва підрозділу порівнюється з його плановим значенням та відповідним показником за минулий період, при цьому визначається абсолютне і відносне відхилення, виявляються причини таких відхилень, у випадку потреби визначаються шляхи покращення досягнутих значень.

При аналізі собівартості підрозділів особлива увага приділяється виявленню причин позапланових витрат сировини, матеріалів, палива, енергії, втрат робочого часу, доплат за понаднормові роботи, втрат від простоїв машин і устаткування, аварій, браку, порушень технологічної і

трудової дисципліни, зміни робіт з підготовки виробництва, освоєння і впровадження нової техніки і технології.

До показників оцінки рівня витрат і собівартості продукції підрозділів відносять: собівартість одиниці продукції, собівартість кінцевої продукції, собівартість валової продукції.

Оцінка собівартості одиниці продукції підрозділу здійснюється на основі співвідношення сукупних витрат виробництва підрозділу до обсягу виробленої продукції підрозділом протягом визначеного періоду.

Для оцінки собівартості кінцевої продукції необхідно собівартість товарної продукції скоригувати на зміну залишків нереалізованої підрозділом продукції.

Для оцінки собівартості валової продукції підрозділу необхідно з кошторису витрат виключити ті, що з різних причин не включаються у виробничу собівартість продукції (наприклад, відшкодування втрат від браку), виключити приріст або додати зменшення залишків витрат майбутніх періодів та залишків майбутніх платежів.

При плануванні собівартості окремих видів продукції необхідно правильно обґрунтовувати розміри відходів сировини і матеріалів, виходячи з мінімально припустимого їхнього розміру, правильно групувати відходи за видами вихідної сировини. На рівні підрозділу особливо важливо ретельно контролювати формування матеріалоемності і трудомісткості продукції за місцями їх утворення. При обліку витрат неприпустиме їх знеособлення, неправильне віднесення витрат з одного виду продукції на інший.

Зниження собівартості – один з показників інтенсифікації виробництва, найважливіше завдання підрозділів. Його вирішення залежить від ефективності та якості роботи всього персоналу підрозділу.

Джерелами зниження собівартості продукції є ті витрати, за рахунок економії яких знижується собівартість продукції, – це витрати уречевленої праці, які можуть бути знижені за рахунок покращення використання засобів і предметів праці; адміністративно-управлінські витрати.

Основними шляхами зниження собівартості продукції є скорочення тих витрат, які мають найбільшу питому вагу в її структурі.

Факторами зниження собівартості є підвищення технічного рівня виробництва, вдосконалення організації виробництва і праці, зміна структури і обсягу продукції та інші фактори.

Зменшення витрат у підрозділах призводить до зменшення собівартості продукції і збільшення прибутку як підрозділу, так і підприємства, що є головною метою його функціонування.

5. *Контроль якості продукції*

Якістю продукції називається сукупність таких властивостей, що обумовлюють її здатність задовольняти визначені потреби відповідно до призначення.

Показник якості продукції – це кількісна характеристика однієї або кількох властивостей продукції, що входять до складу її якості, розглянута стосовно визначених умов її створення та експлуатації або споживання.

Управління якістю продукції – це встановлення, забезпечення і підтримка необхідного рівня якості продукції при її розробці, виробництві та експлуатації або споживанні, здійснюване шляхом систематичного контролю якості і цілеспрямованого впливу на умови та чинники, від яких вона залежить.

Якість продукції обумовлена такими чинниками:

- нормативною документацією, що регламентує значення показників якості конкретної продукції (технічні завдання на її розробку, стандарти, технічні умови, креслення, умови постачання і т.п.);

- технічною документацією, що регламентує вимоги до процесів розробки, виготовлення, експлуатації або споживання продукції в частині встановлення, забезпечення і підтримки необхідних значень її якості:

- якістю технологічного устаткування й оснащення (точність технологічних операцій);

- якістю праці виробників продукції (дотримання технологічної і трудової дисципліни, виконання встановлених вимог до процесів виготовлення і контролю);

- якістю сировини, матеріалів, напівфабрикатів, що комплектують вироби та інструмент.

Контроль за дотриманням якості продукції здійснюють певні підрозділи, основними функціями яких є підготовка інформації про якість продукції та забезпечення стабільності досягнутого рівня якості. Ці функції можуть здійснювати такі підрозділи, як:

- відділ технічного контролю;
- бюро технічного контролю виробничих цехів;
- центральна вимірювальна лабораторія з цеховими філіями;
- лабораторії статистичних методів;
- бюро рекламацій, а також технічних служб заводу: відділ головного технолога, відділ головного механіка та інші функціональні підрозділи.

Система забезпечення стабільності рівня якості продукції передбачає проведення комплексу таких організаційно-технічних заходів:

- вхідний контроль за якістю сировини, матеріалів і напівфабрикатів, а також виробів, що постачаються;

- операційний контроль якості виготовлення продукції та її відповідність вимогам технічної документації, дотримання технологічної дисципліни у підрозділах;

- статистичне регулювання технологічних процесів технічними службами;

- регулярне проведення атестації якості продукції;

- перевірка устаткування й оснащення підрозділів на технологічну точність;

- дотримання єдності у вимірах і підтримка вимірювальних приладів і технічних засобів у справному стані;

– застосування системи бездефектного виготовлення продукції, що сприяє підвищенню відповідальності підрозділів та особисто кожного працівника за випуск продукції високої якості.

Якість продукції контролюється і оцінюється в особливому порядку. Узагальнююча кількісна оцінка якості всієї продукції підрозділу можлива лише в тому разі, коли вироби мають допустиму градацію якості, тобто діляться за сортами (харчові продукти, деякі вироби легкої промисловості та ін.). За цих умов якість усієї випущеної продукції може виражатися середньою сортністю (коефіцієнтом сортності), часткою продукції першого (вищого) сорту тощо. В інших випадках, тобто коли продукт не має градації якості, остання визначається відповідністю виробів установленим вимогам (стандартам, технічним умовам). Показники, які на практиці застосовуються для загальної оцінки якості такої продукції (відсоток бездефектного випуску продукції, відсоток здачі продукції з першого подання, відсоток браку тощо), є, по суті, показниками якості праці (виробництва). Експлуатаційних і споживчих параметрів виробів вони не характеризують.

Лекція 7. Мотивація праці як складова внутрішнього економічного механізму.

- 1. Мотивація праці*
- 2. Стимулююча функція оплати праці*
- 3. Розподіл колективного заробітку*

1. Мотивація праці

Виробництво як організований процес здійснюється і регулюється людьми. Його ефективність значною мірою залежить від того, як працівники ставляться до виконання своїх функцій. Як відомо, в основі поведінки людини, а отже і ставлення її до праці, є мотиви. Термін «*мотив*» в усталеній економічній інтерпретації означає спонукальну причину дій і вчинків

людини.

Мотивація – сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

Мотивацію класифікують по таких ознаках (рис. 7.1)

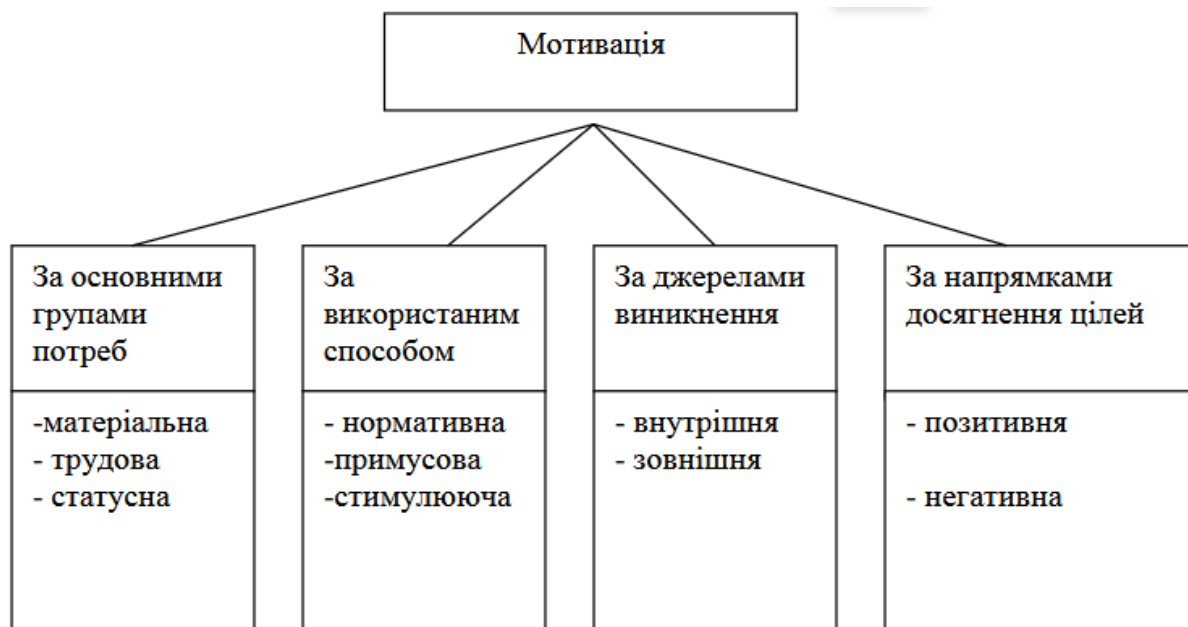


Рис. 7.1. Класифікація мотивації

Уміле використання мотивації допомагає керівникам розробити способи досягнення максимальних результатів роботи підлеглих на основі виразного уявлення про особливості їх поведінки. Залежно від основних груп потреб розрізняють мотивацію матеріальну, трудову і статусну.

Мотивація на підприємстві базується на певних вимогах:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;

- підтримування у колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

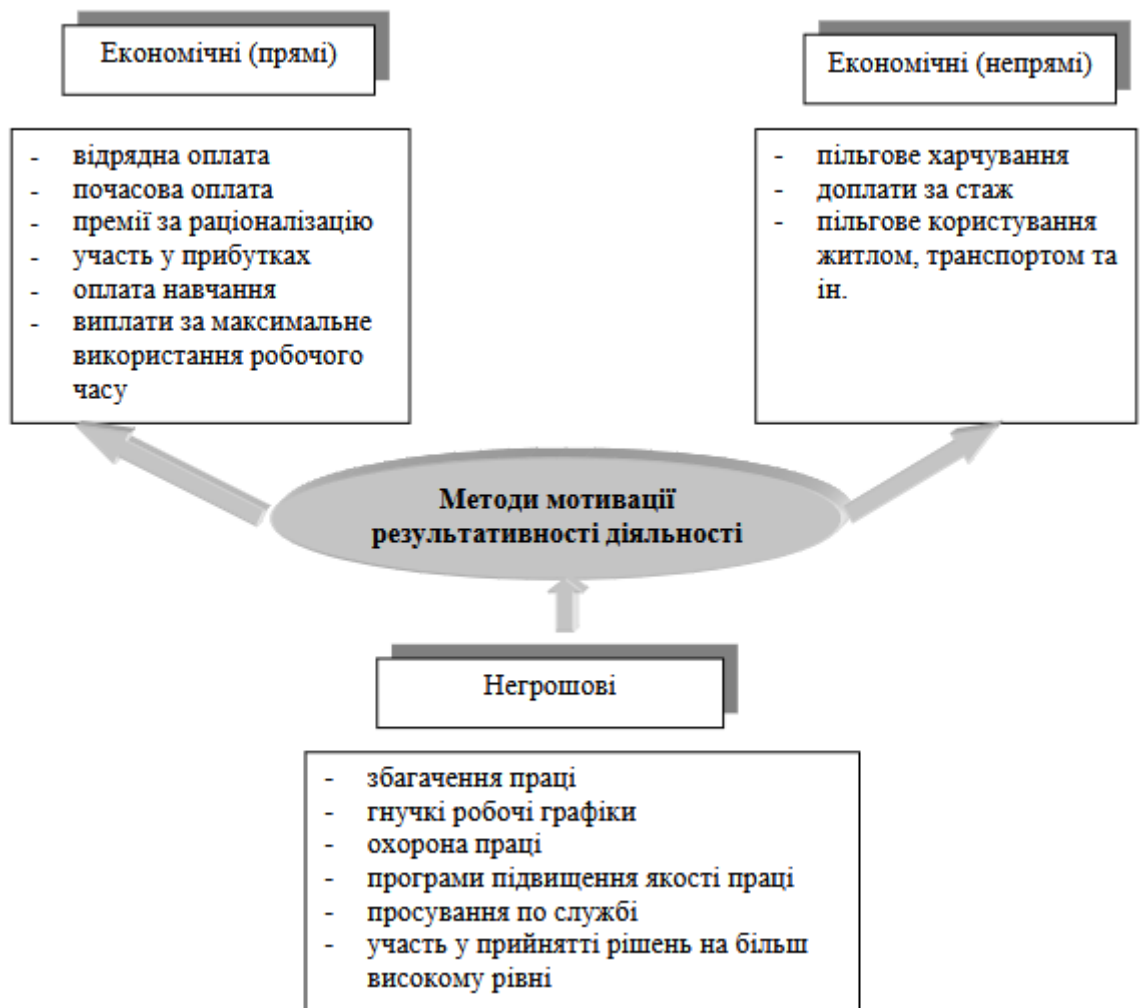


Рис. 7.2. - Класифікація методів мотивації

Система мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосованими стимулами (Рис. 7.2).

2. Стимулююча функція оплати праці

Оплата праці, як відомо, виконує дві функції: відтворювальну і стимулюючу, тобто вона повинна забезпечити відтворення здібності до праці і якість життя на нормальному рівні і в той же час спонукати працівника до оптимальних дій у межах своєї компетенції. Ці функції тісно поєднані і

реалізуються одночасно. Проте, природно, з позиції роботодавця (підприємства) стимулююча функція сприймається як основна, оскільки вона безпосередньо сприяє досягненню його мети.

Стимулююча сила заробітної платні обумовлена ступенем залежності її величини від результатів праці в конкретних умовах діяльності. Вимога такої залежності є принциповою, загальною. На практиці вона не завжди може бути реалізованою сповна. Тому досить часто платять не за результати, а за кількість праці певної складності, вважаючи, що між ними є прямий зв'язок.

Відповідно існують дві форми оплати праці — відрядна і погодинна, які мають певні різновиди, звані системами (рис. 7.3).



Рис.7.3. Форми і системи оплати праці

При відрядній оплаті праці величина заробітку визначається відрядною розцінкою за одиницю продукції (роботи) і кількістю останньої. Таким чином, ця форма заробітної плати стимулює перш за все кількісний результат праці — її продуктивність. Чим більша продуктивність праці, тим вище заробіток. При цьому витрати заробітної плати на одиницю продукції залишаються незмінними — на рівні відрядної розцінки. Основні переваги відрядної заробітної платні полягають в тому, що, як вже вказувалося, вона

забезпечує прямий зв'язок між оплатою праці і її кількісним результатом і за належних умов здається справедливою. Важливо і те, що розрахунок заробітку є методично простим і зрозумілим для кожного працівника.

В той же час, відрядна форма оплати праці має певні недоліки, які проявляються по-різному, залежно від конкретних умов. До них належать:

- можливе послаблення уваги до якості продукції з боку виконавців технологічних операцій з метою спрямування всіх зусиль на кількісний аспект роботи;
- спокуса порушення оптимальних режимів технологічних процесів, їх надмірної інтенсифікації, не дотримання регламенту обслуговування машин, техніки безпеки, що призводить до додаткових витрат;
- складна і трудомістка робота по нормуванню праці і установлення норми виробітку і відрядних розцінок, спорадична (гр. *sporadikos* - одиничний, випадковий, з'являється від випадку до випадку) незадоволеність робітників їх рівнем.

Отже, відрядна оплата праці вимагає посиленої підтримки режимів технологічного процесу, регламенту його обслуговування і якості продукції.

Погодинна оплата праці передбачає залежність заробітку від встановленої тарифної ставки за одиницю часу роботи (як правило, годину) і тривалості останнього в розрахунковому періоді (місяці). Оскільки тарифна ставка визначається складністю виконуваної роботи і вимогами до рівня ділових якостей працівника, вона перш за все стимулює підвищення кваліфікації і дисципліни (при належному обліку часу роботи). При зростанні продуктивності праці при цій формі зарплати величина останньої на одиницю продукції знижується, і навпаки. Тому тут повинні бути створені належні умови для підтримки нормальної інтенсивності роботи. Інакше виникає ризик підвищення собівартості продукції (послуг) в результаті низької продуктивності праці.

Найпоширенішими, достатньо ефективними і легко впроваджуваними є системи оплати праці, в яких прості форми погодинної і відрядної зарплати

доповнюються преміюванням. Показники і умови преміювання вибираються такими, щоб нейтралізувати певною мірою недоліки простих форм оплати праці і підвищити їх стимулюючу роль в певному напрямі. Показники преміювання визначають величину премії за певною шкалою, а умови є достатньою підставою для її виплати.

Система надбавок повинна залежати від попередніх або запланованих фінансових результатів роботи підприємства. Надбавки встановлюються у відсотках до основної заробітної плати і виплачуються працівникам при здобутті в звітному періоді запланованого прибутку. Інакше надбавка може бути відсутньою або виплачуватися в зменшеному розмірі. В такий спосіб забезпечується спрямованість системи мотивації праці на реалізацію основної фінансової мети підприємства – одержання встановленого прибутку.

Показники преміювання, а також умови і розміри штрафних санкцій розробляються для кожного підрозділу підприємства відповідно до його специфіки. З метою посилення стимулюючої ролі премій джерелом їх виплати може бути надплановий прибуток. У такому разі премії стимулюватимуть не просто досягнення, а перевищення поставлених цілей. Такий підхід забезпечить постійний розвиток підприємства і його адаптацію до швидко змінних ринкових умов.

Якщо штрафні санкції пов'язані з порушеннями, що не нанесли фінансового збитку підприємству, вони застосовуються адресно лише добезпосереднього порушника. Якщо ж мали місце фінансові втрати, пов'язані з недоотриманням прибутку, штрафні санкції застосовуються не лише до порушника, але і до керівника підрозділу. Таким чином, ця частина оплати праці передбачає матеріальне покарання за дії які не забезпечують досягнення поставлених цілей.

Така система оплати праці має наступні переваги:

- забезпечує єдність інтересів особи, групи осіб і трудового колективу в цілому і їх цілеспрямовану діяльність;
- дозволяє тісно зв'язати розмір винагороди з результатами праці;

- сприяє об'єднанню працівників і зближенню їх інтересів, оскільки рівень оплати кожного працівника залежить від результатів роботи всього підприємства;
- має підвищену гнучкість за рахунок змінної частини заробітної плати (надбавок, премій, штрафів) і забезпечує дієвий стимулюючий ефект;
- стимулює підвищення загальноосвітнього, професійного і кваліфікаційного рівня, а, отже, сприяє розвитку трудового колективу, збереженню підприємством стійкого положення і зміцненню його в майбутньому.

3. Розподіл колективного заробітку

Не менш важливою проблемою є розподіл зароблених коштів між членами трудового колективу. Існують різні методи такого розподілу, серед них виділяються наступні групи:

- групу традиційних методів – по відпрацьованому часу і кваліфікації (тарифній ставці, відповідній розряду робітника);
- групу з використанням коефіцієнта трудової участі (КТУ), що є узагальненою кількісною оцінкою особистого вкладу кожного працівника в кінцеві результати праці бригади.

Розглянемо детальніше варіанти розподілу колективного заробітку традиційним методом. Можливі такі варіанти.

Пряма відрядна за розцінками, що стабільно діють (передивляються лише після впровадження організаційно-технічних заходів за ініціативою адміністрації). Особливо доцільно застосовувати відрядні розцінки там, де колектив виконує однорідні операції, а норми виробітку не викликають сумнівів. У тих випадках, коли в підрозділі виконуються різні операції і по складності, і по трудомісткості, необхідно розрахувати комплексну розцінку для всього колективу (тобто сумарне значення) і надати йому право самому встановлювати потрібні ним норми виробітку і розцінки. У такому разі економічним службам необхідно встановити контроль за тим, щоб колектив

не вийшов за межі комплексної розцінки або нормативного фонду заробітної плати за виконаний обсяг продукції (робіт).

Розподіл колективного заробітку рівними долями між всіма працівниками. Це можливо в тих підрозділах, де важко справедливо врахувати трудомісткість і складність виконуваних робіт, а кваліфікаційний склад працівників знаходиться приблизно на одному рівні. Проте тут обов'язково треба враховувати морально–психологічний клімат в колективі, компактність розташування робочих місць і стабільність технологічного процесу.

Розподіл фіксованої планової суми за кожен складовий елемент всієї виконаної роботи. Фіксовані суми за кожен елемент встановлюються експертами, або на загальних зборах колективу перед початком робіт. Якщо такі роботи виконуються рідко або в разовому порядку, то розмір фіксованої суми коректується в ході робіт і по їх закінченню. Такий варіант використовується в проектно–конструкторських колективах і дослідно–експериментальному виробництві, а також при будівництві різномірних об'єктів і при виконанні разових робіт.

Розподіл колективного заробітку по встановленому відсотку на кожен складову загального обсягу робіт. Такий порядок застосовується в тих же колективах, що вказані в попередньому варіанті, але по роботах, що частіше повторюються, в деяких науково–дослідних підрозділах і тимчасових творчих колективах, в дрібносерійному виробництві. Відсоток долі складового елемента в загальному обсязі робіт визначається також експертами або зборами даного колективу.

Розподіл колективного заробітку по відпрацьованому часу (аналог почасової оплати праці), але з розцінкою, що змінюється, на одиницю часу. Такий варіант застосовується в апаратному виробництві, де кваліфікаційні вимоги до чергових (змінних) операторів приблизно однакові, а обсяг виробництва мало залежить від їх зусиль. Він може застосовуватися для комірників, чергових слюсарів, електриків і інших подібних працівників.

Загальний заробіток визначається відповідно до кількості випущеної продукції або виданих матеріалів і ділиться на кількість відпрацьованих всіма працівниками годин, а результат множиться на індивідуальний, фактично відпрацьований час.

Найбільше поширення в практиці отримав розподіл колективного заробітку по КТУ. Розподіл проводиться відповідно до тарифних ставок, посадових окладів керівників, фахівців і технічних службовців, по фактично відпрацьованому часу з врахуванням індивідуального вкладу кожного працівника в кінцевий результат.

Величина КТУ встановлюється щомісячно і може визначатися шляхом прямої оцінки трудового вкладу кожного працівника, або оцінки діяльності лише тих працівників, чий вклад відхиляється від прийнятого за норму або середнього значення по колективу.

При оцінюванні діяльності працівників за методом відхилень попередньо встановлюється базовий коефіцієнт трудової участі (КТУ), який відображає нормативний рівень виконання трудових функцій. У подальшому величина цього коефіцієнта коригується залежно від фактичних результатів роботи працівника та відхилень від установлених показників діяльності. Такий підхід дає можливість більш об'єктивно враховувати особистий внесок кожного працівника в досягнення виробничих результатів.

Удосконалення системи оплати праці на основі використання коефіцієнта трудової участі сприяє посиленню взаємозв'язку між індивідуальними трудовими досягненнями та загальними результатами діяльності підприємства. Це створює додаткові стимули для підвищення продуктивності праці, покращення якості виконуваних робіт, зниження витрат і пошуку резервів зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.

Застосування такого механізму матеріального стимулювання дозволяє орієнтувати працівників усіх рівнів управління на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства, підвищує їх зацікавленість у зростанні

ефективності господарювання та сприяє формуванню відповідального ставлення до виконання виробничих завдань.

Лекція 8. Внутрішня економічна діагностика

- 1. Економічна діагностика як процес оцінки економічного стану виробничої системи.*
- 2. Діагностика організаційного рівня виробництва*
- 3. Діагностика внутрішнього економічного механізму підприємства*
- 4. Прогнозні напрямки розвитку підприємства та можлива еволюція його внутрішнього економічного механізму*

1. Економічна діагностика як процес оцінки економічного стану виробничої системи

Важливе місце для подальшого функціонування і розвитку підприємства, його основних підрозділів відіграє економічна діагностика суб'єкта господарювання.

Економічна діагностика підприємства – це систематизована оцінка основних аспектів побудови підприємства (виробничо-технічної, організаційної, економічної), яка здійснюється з метою вивчення його поточного стану, виявлення внутрішніх резервів, що можуть бути спрямовані на його подальший розвиток.

Економічна діагностика як процес оцінки економічного стану підприємства повинна мати комплексний характер. Вона включає в себе такі напрямки:

- діагностика техніко-технологічної бази виробництва;
- діагностика організаційного рівня;
- діагностика внутрішнього економічного механізму підприємства.

Діагностика техніко-технологічної бази виробництва – це оцінка технологічної структури виробництва, оцінка технічного рівня виробництва,

оцінка виробничих потужностей підрозділів, їх динамізм.

Діагностика організаційного рівня – це оцінка відповідності організаційної структури підприємства особливостям виробництва, оцінка рівня організації виробництва. Критеріями такої оцінки є сукупність принципів побудови виробничого процесу (принципи спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоточності, безперервності, ритмічності, гнучкості, циклічності, комплексності) та система оперативно-календарного управління, її відповідність реальним умовам виробництва.

Діагностика внутрішнього економічного механізму – це оцінка організаційної структури підприємства та її відповідності об'єктивним умовам господарювання (критеріями є ефективність роботи в цілому та вклад кожного підрозділу в економіку підприємства), оцінка стану планування діяльності підрозділів, прогнозування внутрішніх економічних відносин, оцінка системи внутрішніх економічних відносин.

Таким чином, внутрішня економічна діагностика підприємства дає змогу об'єктивно оцінювати становище його підрозділів, окреслити шляхи підвищення ефективності діяльності, в тому числі їх продуктивності.

2 Діагностика техніко-технологічної бази виробництва

Однією зі складових виробничої системи виступають технічні ресурси, які проявляються в особливостях виробничого обладнання, основних та допо-

міжних матеріалів тощо.

В основу оцінки технічного рівня виробництва можуть бути покладені такі показники:

– рівень устаткування, його відповідність передовим досягненням у даній

галузі техніки;

– термін служби основних груп устаткування;

– загальний рівень технології;

– рівень технічної оснащеності виробництва;

- рівень автоматизації та механізації виробництва;
- технічний рівень виробничої інфраструктури.

За сучасних умов розвитку науково-технічного прогресу до рівня устат-

кування, його терміну служби пред'являються надзвичайно високі вимоги.

Так, загальний рівень устаткування має забезпечувати безперервність виробничого про-

цесу, випуск високоякісної конкурентоспроможної продукції, а термін служби основних

груп устаткування становити 3-5 років. Високий загальний рівень технології повинен

сприяти розвитку гнучкості технологічних процесів, науково-дослідного потенціалу підп-

приємства. Цей потенціал слід забезпечувати всім необхідним обладнанням, машинами,

устаткуванням, пристроями для досягнення максимального рівня технічної оснащеності виробництва. Рівень його механізації та автоматизації визначається відношенням трудомісткості робіт, що виконуються механізованим чи автоматизованим способом, до загальної трудомісткості робіт. Останній показник є комплексним, він визначає загальний технічний рівень виробництва відповідних підрозділів.

У процесі оцінювання технічного рівня виробництва визначаються відповідність його вимогам сучасних досягнень в галузі науки і техніки, шляхи підвищення технічного рівня, резерви такого підвищення, вплив технічного рівня виробництва на динамізм виробничих потужностей підрозділів.

Оцінка технологічної структури виробництва Виробничий процес здійснюється за допомогою технологій, під якими слід розуміти способи послідовної зміни стану, форми, розмірів та інших характеристик предмета

праці.

Вплив на предмет праці в межах технологічного процесу може здійснюватися як за безпосередньої участі людини (технологічний вплив), так і без неї, коли діють природні сили – бродіння, закисання (природний вплив).

До технологічних ресурсів відносять гнучкість технологічних процесів, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові нароби тощо. Отже, в основу оцінки технологічної структури виробництва можуть бути покладені такі показники:

- ступінь технологічної диференціації виробництва;
- відповідність форм технологічної диференціації виробництв організаційним умовам;
- щільність налагодження виробничих взаємозв'язків між підрозділами підприємства;
- дотримання принципу прямоточності при встановленні виробничих взаємозв'язків між підрозділами (забезпечення мінімального шляху руху виробів між окремими етапами виробничого процесу);
- обґрунтованість складу виробничо-технологічного комплексу та ступеня його автаркії (автономії), відштовхуючись від передумов функціонування внутрішнього економічного механізму;
- гнучкість виробничої системи – можливість її пристосування до плинності зовнішнього середовища, насамперед, через поліпшення якості продукції, що випускається.

Для об'єктивної оцінки технологічної структури виробництва фактичні дані порівнюються з показниками минулого періоду, виявляються причини їх відхилень, а також можливості поліпшення відповідних показників у майбутньому. У випадку, якщо показники минулих років не обчислювалися, за основу можуть бути прийняті відповідні показники підприємств, що займаються виготовленням аналогічної продукції (наданням аналогічних послуг).

Таким чином, оцінка технологічної структури виробництва дає можливість здійснювати нормальну економічну діагностику однієї з основ функціонування і розвитку виробничої системи підприємства – його технікотехнологічної бази.

Динамізм виробничих потужностей підрозділів Виробнича потужність – змінна величина, на яку впливає значна кількість різних факторів. Насамперед, це структура основних засобів, питома вага їх активної частини, освоєння прогресивної технології (інтенсифікує та прискорює виробничий процес), продуктивність технологічного обладнання, спеціалізація підприємства, рівень організації праці та виробництва, якість предметів праці, кваліфікація кадрів, їх культурно-технічний рівень і ставлення до праці.

Усі ці фактори в комплексі можуть впливати на величину виробничої потужності як підрозділів підприємства, так і його самого, вони ж приймаються за основу її розрахунку.

До причин динамічного дисбалансу потужностей підрозділів підприємства і груп устаткування належать:

- відмінності в обсягах продукції, що виробляється, в їх номенклатурі;
- наявність обладнання у розпорядженні;
- дійсний фонд часу роботи обладнання;
- різниця в трудомісткості виробленої продукції;
- технічно обґрунтовані норми продуктивності обладнання.

Важливе місце в діяльності підрозділів та підприємства в цілому має поліпшення використання виробничих потужностей.

Так, систематичне нарощування обсягів виробництва продукції за рахунок повнішого використання виробничих потужностей дає змогу підвищити віддачу залучених коштів та ефективність суспільного виробництва.

До основних шляхів підвищення ефективності використання виробничих потужностей належать:

- підвищення навантаження обладнання;
- скорочення строків освоєння нових потужностей, що впроваджуються у виробничий процес;
- ліквідація дисбалансу в потужностях діючих цехів, дільниць і груп обладнання;
- інтенсифікація виробничих процесів;
- розвиток спеціалізації і кооперування.

Отже, оцінка техніко-технологічної бази виробництва посідає важливе місце в економічній діагностиці підприємства, дозволяючи виявити виробничотехнічні резерви подальшого прискорення діяльності суб'єктів господарювання.

2. Діагностика організаційного рівня виробництва

Оцінка та діагностика рівня організації виробництва здійснюється на основі вивчення відповідності останнього основним принципам побудови виробничого процесу. До таких принципів відносять:

- принцип спеціалізації – означає уособлення виробничого процесу в цеху, дільниці, робочому місці, що базується на специфічному обладнанні, технології, сировині, кадрах та ін. Оцінка спеціалізації полягає у вивченні її впливу на підвищення якості продукції, продуктивність праці, її монотонність, втрату універсальності;
- принцип пропорційності – означає наявність певного співвідношення між окремими елементами (наприклад, робочими місцями) виробничих процесів. Оцінка дозволяє вивчити пропускну здатність, ліквідувати перешкоди, створити необхідні умови для ритмічної роботи;
- принцип паралельності – одночасність здійснення виробничих процесів на різних стадіях в часі та просторі (обробка деталі декількома інструментами). Оцінка відповідності цьому принципу дає змогу вивчити можливості здійснення такої паралельної роботи на підприємстві;
- принцип прямоточності – забезпечення найменшого шляху руху

виробу між окремими етапами виробничого процесу. Його оцінка дає змогу вивчити можливості скорочення загальних витрат часу на виробництво;

- принцип безперервності – припускає мінімізацію перерв виробничого процесу та використання всіх факторів виробництва. Його оцінка дає змогу вивчити шляхи економії часу та підвищення ефективності виробництва за рахунок мобільного використання всіх ресурсів;

- принцип ритмічності – виражається в рівномірному випуску продукції або русі предметів праці за однакові проміжки часу на всіх етапах технологічного ланцюга. Його оцінка дає змогу вивчити можливості рівномірного завантаження виробництва;

- принцип гнучкості – означає можливість пристосування до змін. Його оцінка дозволяє визначити здатність організації виробництва до змін;

- принцип циклічності – регулярне повторення технологічних процесів у повному обсязі або в сукупності операцій. Його оцінка дозволяє максимально оптимізувати виробничий цикл;

- принцип комплексності – забезпечує реальну єдність усіх елементів виробничого процесу. Оцінка цього принципу дозволяє визначити ступінь взаємодії всіх елементів виробництва.

Таким чином, вивчення відповідності рівня організації виробництва основним принципам побудови виробничого процесу дозволяє дати їй об'єктивну оцінку.

Рівень системи оперативно-календарного управління оцінюється ступенем взаємодії всіх його елементів із забезпеченням виконання плану згідно з розробленим календарним графіком. Для повної оцінки системи слід з'ясувати виконання таких робіт:

- неперервного обліку та збору інформації про хід виконання календарних планів-графіків виробництва;

- виявлення відхилень від установлених планових завдань та аналіз їх причин;

- вжиття оперативних заходів щодо усунення та подальшого

запобігання відхилень від плану;

– координація поточних робіт взаємопов'язаних ланок виробництва для забезпечення ритмічності виробництва у відповідності до календарного графіка;

– керівництво оперативною підготовкою виробництва.

Також особливе місце для оцінювання рівня системи оперативного управління повинна посідати система управління якістю та організація технічного контролю, оцінка форм організації праці й обслуговування робочих місць.

3. Діагностика внутрішнього економічного механізму підприємства

Ефективність організації системи внутрішнього економічного механізму визначається такими чинниками, як забезпечення відповідності майнової, організаційної та економічної самостійності структурних підрозділів.

Оскільки без внутрішнього економічного механізму немислима результативна діяльність підрозділів і підприємства в цілому, менеджери зобов'язані систематично вивчати його стан, давати оцінку, вносити корективи. Для цього вони мають володіти критеріями діагностики ВЕМП і адекватними їм показниками. Загальним критерієм оцінки дієвості ВЕМП відповідають основні показники такої оцінки, а частковим критерієм – додаткові показники.

Діагностику внутрішнього економічного механізму підприємства проводять також за станом його основних елементів, тобто за станом:

1. Ефективності структури підприємства (виробничої, організаційної, управлінської).
2. Внутрішньогосподарського ринку і дієвістю трансфертних цін.
3. Планування діяльності підрозділів і підприємства.
4. Результативності управління виробничою програмою.
5. Ефективності управління витратами і прибутком.

6. Дієвості мотиваційних механізмів і кадрового забезпечення ВЕМП.

7. Матеріальної відповідальності за результати діяльності підприємства, підрозділу.

8. Контролю і оцінки діяльності підрозділів з боку підприємств.

Ефективне функціонування системи внутрішнього економічного механізму підприємства потребує постійного моніторингу, аналізу та своєчасного виявлення чинників, які негативно впливають на результати діяльності. З цією метою здійснюється комплексна оцінка функціонування внутрішньогосподарських економічних відносин, що дає змогу визначити рівень їх відповідності принципам раціонального управління та сучасним вимогам ринкової економіки.

Для всебічного аналізу системи внутрішнього економічного механізму використовується сукупність якісних критеріїв і кількісних показників, які характеризують ефективність економічних відносин між структурними підрозділами підприємства, рівень їх економічної самостійності, відповідальності та зацікавленості в досягненні кінцевих результатів діяльності. Такий підхід забезпечує можливість об'єктивного оцінювання як окремих елементів системи управління, так і її загальної результативності.

Основними економічними критеріями оцінки ефективності внутрішнього економічного механізму є загальна ефективність функціонування підприємства та внесок кожного структурного підрозділу у формування кінцевих результатів господарської діяльності. Перший критерій відображає рівень досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства, ефективність використання ресурсів, прибутковість та конкурентоспроможність. Другий критерій дає змогу оцінити роль окремих підрозділів у створенні доданої вартості, формуванні доходів, скороченні витрат та підвищенні загальної ефективності діяльності підприємства.

Комплексне використання зазначених критеріїв дозволяє своєчасно виявляти недоліки в організації внутрішньогосподарських економічних відносин, визначати резерви підвищення ефективності роботи структурних

підрозділів та розробляти заходи щодо вдосконалення системи внутрішнього економічного механізму підприємства.



Рис. 8.1. Система критеріїв та показників оцінки внутрішнього економічного механізму підприємства

Перший із зазначених критеріїв оцінюється за допомогою системи економічних показників, що характеризують загальну ефективність діяльності підприємства. До таких показників належать прибутковість, рентабельність, продуктивність праці, рівень використання ресурсів та інші індикатори, які дають змогу комплексно оцінити результати господарської діяльності.

Разом із загальною оцінкою функціонування підприємства важливим завданням є визначення внеску кожного структурного підрозділу у формування кінцевих результатів його діяльності. Для цього доцільно використовувати показник рентабельності виробництва, який відображає ефективність використання ресурсів і здатність підрозділу забезпечувати економічний результат.

Високий рівень рентабельності виробництва досягається завдяки збільшенню обсягів випуску продукції відповідно до потреб ринку, зниженню виробничих витрат, підвищенню продуктивності праці та мінімізації економічних втрат, пов'язаних із штрафними санкціями, браком продукції чи порушенням договірних зобов'язань. Сукупний вплив цих чинників забезпечує підвищення рентабельності продукції та ефективності використання капіталу підприємства.

Оцінювання рентабельності окремих підрозділів дозволяє кількісно визначити їхній позитивний або негативний вплив на загальні результати господарської діяльності підприємства, виявити резерви підвищення ефективності виробництва та обґрунтувати управлінські рішення щодо вдосконалення внутрішньогосподарських економічних відносин.

Зростання обсягу випуску продукції чи його зниження окремими підрозділами приводить до збільшення або зменшення випуску та реалізації продукції підприємства (за умов забезпеченого або, навпаки, незабезпеченого попиту) і, відповідно, до підвищення чи зниження прибутковості підприємства. До цього ж результату приводить зміна доданих витрат виробництва. Негативно впливають на величину прибутку економічні збитки та матеріальні втрати за санкціями.

4. Прогнозні напрямки розвитку підприємства та можлива еволюція його внутрішнього економічного механізму

Формування та подальше вдосконалення внутрішнього економічного механізму підприємства є важливою передумовою забезпечення його

стабільного функціонування, економічної стійкості та довгострокового розвитку. В умовах нестабільного ринкового середовища, посилення конкурентного тиску та зростання впливу зовнішніх ризиків ефективно організована система внутрішньогосподарських економічних відносин сприяє підвищенню адаптивності підприємства, зміцненню його конкурентних переваг і забезпеченню належного рівня прибутковості.

На ефективність внутрішнього економічного механізму суттєво впливають процеси горизонтальної та вертикальної інтеграції виробництва. Горизонтальна інтеграція сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства через посилення координації та взаємодії між структурними підрозділами одного організаційного рівня, що забезпечує раціональніше використання ресурсів і підвищення продуктивності праці. Водночас вертикальна інтеграція забезпечує узгодженість функціонування різних ланок управління та виробництва завдяки ефективному поєднанню прямих і зворотних зв'язків між підрозділами.

У результаті поєднання горизонтальних і вертикальних інтеграційних процесів досягається високий рівень узгодженості дій структурних підрозділів, посилюється цілісність внутрішньої системи управління та забезпечується єдність економічних інтересів усіх учасників виробничого процесу. Це створює передумови для підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Ефективним стає й розширення самостійності підрозділів, особливо з предметно-замкнутим циклом виробництва, тобто таких, вихід яких зі складу основного виробництва не спричинить порушення єдиного технологічного ланцюга, не порушить ритмічності роботи, не знизить, а навпаки, підвищить ефективність функціонування внутрішнього економічного механізму. Надання таким підрозділам функцій самоконтролю (за умов випуску високоякісної продукції) дозволить підвищити їх відповідальність за результати роботи. В цьому випадку також буде збережено єдиний

господарський комплекс підприємства.

Таким чином, економічний механізм функціонування підприємства спрямований на досягнення його цілей та місії і може розглядатися як певна система, яка підтримує його життєдіяльність та забезпечує подальший розвиток.

В умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення конкуренції, цифровізації економіки та глобалізації господарських процесів особливого значення набуває прогнозування перспектив розвитку підприємства та вдосконалення його внутрішнього економічного механізму. Сучасне підприємство повинно постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні підходи до управління ресурсами та забезпечувати високий рівень економічної ефективності своєї діяльності.

Одним із пріоритетних напрямів перспективного розвитку підприємств є впровадження цифрових технологій у систему управління та виробничі процеси. Використання сучасних інформаційних систем, автоматизованих засобів управління, цифрових платформ і аналітичних інструментів сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів, скороченню витрат та посиленню контролю за використанням ресурсів. У сучасних умовах цифровізація розглядається як важливий чинник підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Не менш важливим напрямом розвитку є технологічне оновлення та інноваційна модернізація виробництва. Впровадження прогресивних технологій, модернізація виробничого обладнання, автоматизація виробничих операцій і вдосконалення організації праці створюють передумови для підвищення продуктивності виробництва та ефективнішого використання ресурсного потенціалу підприємства. Реалізація зазначених заходів сприятиме покращенню якісних характеристик продукції, зниженню виробничих витрат та зміцненню ринкових позицій підприємства в умовах посилення конкурентної боротьби.

Подальший розвиток підприємств буде пов'язаний із переходом до принципів сталого розвитку, що передбачають досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями. У зв'язку з цим внутрішній економічний механізм поступово трансформуватиметься у напрямі підвищення ресурсоефективності, екологізації виробництва та впровадження енергозберігаючих технологій.

Важливим напрямом розвитку сучасного підприємства є нарощування людського капіталу як одного з ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. У перспективі посилюватиметься роль ефективних систем мотивації персоналу, професійного навчання, розвитку компетентностей, управління знаннями та формування сприятливої корпоративної культури. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці, активізації інноваційної діяльності та зростанню загальної ефективності функціонування підприємства.

Подальше вдосконалення внутрішнього економічного механізму буде пов'язане з модернізацією систем планування, бюджетування, контролю та оцінювання результатів діяльності. Поряд із традиційними методами управління дедалі ширше застосовуватимуться сучасні інструменти стратегічного менеджменту, контролінгу, управління ризиками та бізнес-процесами. Особливого значення набуде використання системи ключових показників ефективності (KPI), яка забезпечуватиме об'єктивний моніторинг результативності діяльності структурних підрозділів і підприємства в цілому, а також сприятиме підвищенню якості управлінських рішень.

Однією з тенденцій розвитку внутрішнього економічного механізму стане розширення економічної самостійності структурних підрозділів та посилення відповідальності центрів відповідальності за результати своєї діяльності. Такий підхід сприятиме підвищенню оперативності управління, удосконаленню координації між підрозділами, більш раціональному використанню ресурсів і зміцненню внутрішньогосподарських економічних відносин.

Отже, перспективи розвитку підприємств значною мірою залежатимуть від їх здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні рішення та ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал. За цих умов внутрішній економічний механізм поступово трансформуватиметься у більш гнучку, інтегровану та результатуючі систему управління, спрямовану на забезпечення економічної стійкості, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Гуткевич С.О., Корінько М.Д., Сафонов Ю.М. та ін. Внутрішній економічний механізм підприємств: підручник. К.: Діса плюс, 2015. – 556 с.
2. Мініна О.В., Шадура-Никипорець Н.Т. Внутрішній економічний механізм підприємства. Тексти лекцій для здобувачів вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» всіх форм навчання. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2021. – 103 с.
3. Сарай Н.І. Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний посібник. Тернопіль, 2007. – 140 с.
4. Смелянов, О.Ю. Особливості формування та оцінювання потенціалу підвищення фінансової стійкості підприємств. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2019. № 4 (21). С. 195-201.
5. Назаркевич І.Б. Державне регулювання структурних змін в економіці України: проблеми та перспективи: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 356 с.
6. Організація власного бізнесу: навч. посіб.: за ред. к.е.н. доц. Є.В. Ткача. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича. 2023. 264 с
7. Хмелевський Д.О. Сучасні аспекти та стратегії розвитку бізнесу. Економіка та держава. 2021. № 12. С. 135–138.
8. Яковенко В.С., Ткаліч Д.К., Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства. Бізнес Інформ. 2022. №12. С. 93-98. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-93-98>.
9. Іванов Р.В., Гринько Т.В. Модельна оцінка результативності інноваційної діяльності економічного суб'єкту в контексті сталого розвитку (на прикладі домогосподарства). European Journal of Management Issues. 2021. № 29(4), 192-199. <https://doi.org/10.15421/192118>
10. Грещака М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. Посібник.– К.: КНЕУ, 2001. – 192 с.

11. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. Економічний простір, 2021. № 175. С. 52-58.
12. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. Економічна наука. 2020. № 11. С. 24-27.
13. Нісходовська О.Ю., Бялковська О.А. Економіка підприємства в умовах сталого розвитку: оцінювання потенціалу та чинників конкурентоспроможності. Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка. Випуск 1. 2026. ISSN: 2519-240X (print); 2519-4372 (online). С. 116-120.
<https://doi.org/10.32782/ecovis/2026-1-17>
14. Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Бобко О. В., Георгієвський Н. К., Фар'ян В. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. № 10. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9189>
15. Хоменко, І., Волинець, Л., & Горобінська, І. (2023). Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. Київський економічний науковий журнал, (1), 86-92.
<https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>
16. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
17. Про захист економічної конкуренції: Закон України. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
18. Про інвестиційну діяльність: Закон України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.

Навчальне видання

Нісходовська Олена Юріївна

ВНУТРИШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА
(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 Економіка

Редактор: Нісходовська О.Ю.

Підписано до друку _____. 2026 р.

Формат 60х90/16 Ризографія. Авт. арк. 108.

Обл.-вид. арк. 4,54 Наклад _____ прим. Зам. _____.

Підготовлено до друку та видруковано у ЗВО «ПДУ»
32316, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12

