

С.П.Антипова, В.С.Рижиков, Є.О.Підгора,
Н.А.Біличенко, М.М.Яковенко, В.В.Ровенська

ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА

Міністерство освіти і науки України

ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів

Краматорськ
2010

УДК 658.5
ББК 65.9(2)29
В 60

Рецензенти:

Ю.В. Макогон - доктор економічних наук, професор, академік АЕН України, завідувач кафедрою міжнародної економіки Донецького національного університету;

В.А. Панків - доктор економічних наук, професор, генеральний директор, голова правління ЗАТ „ново-краматорський машинобудівний завод”;

В.Н. Ковальов - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедрою економіки й менеджменту Української інженерно-педагогічної академії.

Антипова С.П., Рижиков В.С., Підгора Є.О., Біличенко Н.А., Яковенко М.М., Ровенська В.В.

В 60 Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посіб. - Краматорськ: ДДМА, 2010. - 188с.

ISBN

У навчальному посібнику розглядається структура та форми функціонування внутрішнього економічного механізму, організаційно-правові передумови його введення, особливості планування, контролю та оцінки діяльності структурних підрозділів, матеріальна відповідальність, мотивація та стимулювання праці в системі внутрішнього економічного механізму.

Для студентів усіх форм навчання за спеціальністю «Економіка підприємства». Можливо використання спеціалістами підприємств та бізнесменами, що приймають рішення з удосконалення внутрішнього економічного механізму.

ББК 65.9(2) 29

ISBN.....

- © С.П.Антипова, В.С.Рижиков,
Є.О.Підгора, Н.А.Біличенко,
М.М.Яковенко, В.В.Ровенська, 2010
- © ДДМА, 2010.

ЗМІСТ

	ВСТУП	7
1	ВИРОБНИЧО-ОРГАНІЗАЦІЙНА ТА ЕКОНОМІЧНА СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1	Підприємство як складна відкрита система	9
1.2	Поділ і кооперація праці в організаційній структурі підприємств і їхні типи	16
1.3	Протиріччя інтересів у системі «підприємство»	28
1.4	Особливості функціонування підприємства в сучасній економічній системі	30
2	СТРУКТУРА І ФОРМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ	32
2.1	Зміст і взаємозв'язок понять «господарський механізм», «економічний механізм», «внутрішній економічний механізм»	32
2.2	Принципи і форми внутрішнього економічного механізму	40
2.3	Особливості внутрішнього госпрозрахунку в цехах, ділянках, бригадах, функціональних підрозділах	46
2.4	Колективний і орендний підряд як найбільш зроблені форми господарського механізму	57
3	ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ПЕРЕДУМОВИ ВВЕДЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВНУТРІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ	65
3.1	Необхідність і зміст підготовчої роботи з переходу на внутрішньозаводський госпрозрахунок	65
3.2	Форми договірних відносин і зміст внутрішньовиробничих договорів	74
3.3	Особливості підготовки до переходу на внутрішньозаводський госпрозрахунок бригад і ділянок	84
4	ВНУТРІШНІ ЦІНИ ПІДПРИЄМСТВА І ЇХ ФОРМУВАННЯ	89
4.1	Поняття внутрішніх цін підрозділів підприємства і їхніх функцій	89
4.2	Методи формування внутрішніх цін на продукцію підрозділів	91
5	ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ	108
5.1	Внутрішньозаводське планування як найважливіша складова внутрішнього економічного механізму	112
5.2	Планування госпрозрахункової діяльності в основних цехах, виробничих ділянках, бригадах	119
5.3	Планування діяльності допоміжних цехів	144
6	КОНТРОЛЬ І ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ У	176

	СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ	
6.1	Контроль як функція управління . Форми контролю	176
6.2	Облік і перелік документів як складова внутрішнього економічного механізму	180
6.3	Особливості обліку показників діяльності в різних структурних підрозділах	185
6.4	Формування внутрішньозаводського банку з чековою системою розрахунків як найбільш досконала форма внутрішнього економічного механізму	189
6.5	Аналіз діяльності підрозділів підприємства в системі внутрішнього економічного механізму	196
7	МАТЕРІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА	199
	РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ	
7.1	Форми та зміст матеріальної відповідальності	199
7.2	Методи розрахунку збитків та економічних санкцій	202
7.3	Регламентуючі складові системи внутрішньої матеріальної відповідальності	205
7.4	Порядок пред'явлення претензій і розгляду розбіжностей	208
8	МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВІ ВНУТРІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ	213
8.1	Сутність мотивації праці і її стимулювання	213
8.2	Оплата праці як форма матеріального стимулювання	216
8.3	Розподіл колективного заробітку	221
8.4	Оплата праці по «плаваючим» окладах	229
	ЛІТЕРАТУРА	234

ВСТУП

Учбова дисципліна «Внутрішній економічний механізм підприємства» є спеціальним курсом для студентів спеціальності «Економіка підприємства», направленим на вивчення теоретичних основ і практичних форм механізму взаємодії різних структурних підрозділів, оцінки вкладу кожного структурного підрозділу в кінцеві результати діяльності всього підприємства, методів свідомої дії на економіку.

Метою вивчення учбової дисципліни «Внутрішній економічний механізм підприємства» є формування знань про структуру, принципи, інструменти побудови і закономірності функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства, його нормативної бази, планування, обліку, контролю і оцінки діяльності підрозділів, матеріального стимулювання і відповідальності їх колективів, розробка системи стимулювання розвитку і ефективної діяльності окремих структурних підрозділів, що забезпечить ефективну діяльність в умовах жорсткої конкуренції всього підприємства.

Внутрішній економічний механізм підприємства є комплексною економічною дисципліною, яка включає наступні вузлові розділи:

– виробничо-організаційна і економічна структуризація підприємства;

– структура і форми функціонування внутрішнього економічного механізму;

– організаційно-правові передумови введення ефективного внутрішнього економічного механізму;

– внутрішні ціни підприємства і їх формування;

– планування діяльності підрозділів;

– контроль і оцінка діяльності підрозділів;

– матеріальна відповідальність за результати роботи;

– мотивація і стимулювання праці.

Предметом вивчення внутрішнього економічного механізму підприємства є горизонтальні і вертикальні економічні стосунки усередині підприємства.

Дисципліна «Внутрішній економічний механізм підприємства» тісно пов'язана з такими дисциплінами як «Мікроекономіка», «Економіка підприємства», «Організація виробництва», «Планування діяльності підприємства», «Менеджмент», «Економіка праці і соціально-трудові відносини», «Бухгалтерський облік», «Економічна діагностика».

Робоча програма дисципліни «Внутрішній економічний механізм підприємства» для спеціальності «Економіка підприємства» розроблена на основі робочих учбових планів за фахом, типової програми дисципліни «Внутрішній економічний механізм підприємства», освітньо-професійної програми вищої освіти, рекомендованою Міністерством освіти і науки України.

1 ВИРОБНИЧО – ОРГАНІЗАЦІЙНА І ЕКОНОМІЧНА СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Підприємство як складна відкрита система

Будь-яке суспільство для забезпечення нормального, досить комфортного рівня своєї життєдіяльності здійснює великий обсяг роботи. З цією метою люди створюють певні організації (трудові колективи), які спільно виконують поставлену перед собою місію (реалізують програму або мету) і діють на основі певних правил і процедур.

Підприємство – це самостійний суб'єкт, який господарює з правами юридичної особи, виготовляє продукцію, товари, надає послуги, займається різними видами економічної діяльності з метою задоволення суспільних потреб і здобуття прибутку. В структурі національної економіки підприємство грає роль первинної ланки. Саме тут безпосередньо об'єднуються всілякі чинники виробництва для створення матеріальних благ і надання послуг, реалізуються особисті і колективні інтереси.

У практиці господарювання кожне підприємство здійснює велику кількість видів діяльності, які по ознаках спорідненості можна об'єднати в окремі головні напрями (рисунок 1.1).

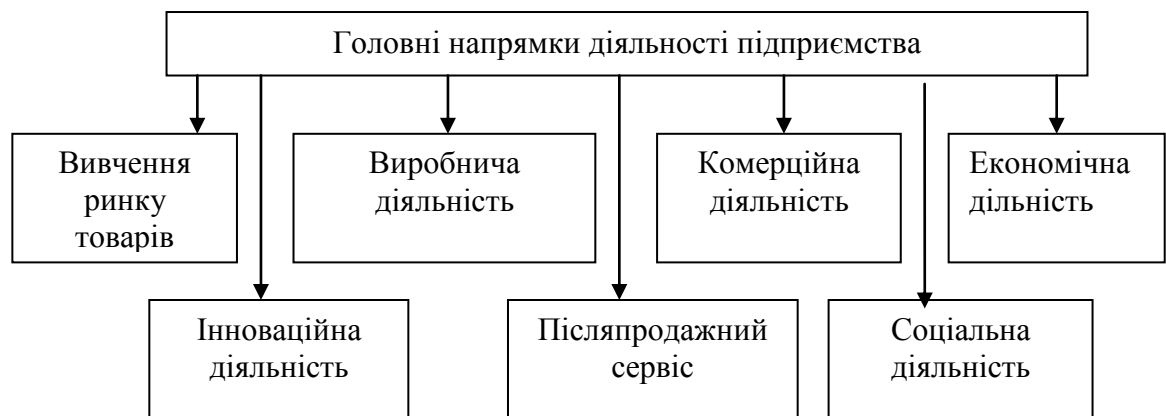


Рисунок 1.1 – Головні напрями діяльності підприємства

В умовах ринкової економіки визначальним напрямом діяльності кожного підприємства є вивчення ринку товарів або ситуаційний аналіз. Такий аналіз передбачає комплексне дослідження ринку, вивчення рівня конкурентоспроможності, цін на продукцію, вимог покупців до товару, розробки методів формування попиту і каналів руху товару, зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Результати вивчення ринку служать вихідною базою для обґрунтування конкурентних шляхів вдосконалення і розвитку інноваційної діяльності підприємства на перспективу. Інноваційна діяльність охоплює науково–технічні розробки, технологічну і конструкторську підготовку виробництва, впровадження

технічних, організаційних і інших нововведень, формування інвестиційної політики на найближчі роки, визначення обсягу необхідних інвестицій.

Наступним найбільш складним за обсягом і вирішенням організаційно–технічних завдань напрямом є виробнича діяльність підприємства, її організація і оперативне регулювання в просторі і в часі. Зі всієї сукупністю постійно здійснюваних заходів, з яких складається виробнича діяльність, найбільш значними є:

- обґрунтування обсягу виготовлення продукції певної номенклатури і асортименту відповідно до потреб ринку;

- формування маркетингових програм для окремих ринків і кожного виду продукції, їх оптимізацію відносно виробничих можливостей підприємства;

- збалансованість виробничої потужності з програмою випуску продукції в поточному і на кожен подальший рік прогнозного періоду;

- забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами, устаткуванням;

- розробка і підтримка погоджених в часі оперативно–календарних графіків випуску продукції.

У сферу виробничо–господарської діяльності підприємства включаються процеси виробництва, відтворення і обігу. Процеси виробництва забезпечують реалізацію завдань підготовки і освоєння випуску нової продукції, виготовлення промислової продукції і виконання послуг, технічне обслуговування виробництва. До процесів відтворення відносяться роботи по оновленню основних виробничих засобів, збільшення і перепідготовка кадрів. Матеріально–технічне забезпечення і збут готової продукції відносяться до процесів обігу.

Підприємство самостійно планує свою виробничо–господарську діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на продукцію (послуги), що виробляються, і необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства, підвищення особистих доходів його працівників.

На основі вивчення кон'юнктури ринку, можливостей потенційних партнерів, інформації про рух цін підприємство організовує комерційну діяльність, тобто матеріально–технічне постачання власного виробництва шляхом придбання ресурсів як безпосередньо у виробників, так і в організаціях оптової торгівлі, у посередників, на товарних біржах.

Післяпродажний сервіс включає пуско–налагоджувальні роботи у сфері експлуатації засобів виробництва, їх гарантоване технічне обслуговування і забезпечення запасними частинами. У діяльності підприємства виділяють інтегрований напрям діяльності, до якого відноситься економічна діяльність, що включає:

- стратегічне і поточне планування;

- ціноутворення;

- ресурсне забезпечення підприємства;

- фінансову діяльність;
- зовнішньоекономічну діяльність;
- вибір і організацію систем оплати праці.

Суть економічної діяльності полягає в тому, що підприємство, незалежно від його організаційно–правової форми, діє на принципах господарського розрахунку, тобто воно повинне відшкодувати грошові витрати на виробництво продукції за рахунок виручки від її реалізації і забезпечувати отримання прибутку. В умовах госпрозрахунку підприємство володіє повною економічною самостійністю. Воно здійснює набір працівників, проводить закупівлю устаткування, сировини і матеріалів, організує виробничий процес, реалізує продукцію, має закінчену систему обліку і звітності з виявленням результатів господарської діяльності.

Узагальнюючим показником фінансових результатів діяльності на всіх підприємствах є прибуток. Прибутком, що залишається після сплати податків і інших платежів до бюджету, (тобто чистим прибутком) повністю розпоряджається підприємство, визначаючи напрями його використання. Він може бути використан для технічного і організаційного розвитку виробництва, зміцнення його матеріально–технічної бази, проведення наукових досліджень, на соціальний розвиток колективу. Частина чистого прибутку може передаватися у власність членів колективу.

Трудові доходи кожного працівника залежать від його особистого вкладу і кінцевих результатів роботи підприємства. Розміри їх не обмежуються, і встановлюються підприємством самостійно.

Підприємство самостійно організовує фінансову діяльність. Воно відкриває рахунки в банках для здійснення всіх видів грошових операцій, користується банківським кредитом на комерційній договірній основі.

Соціальний розвиток, поліпшення умов праці, обов'язкове соціальне і медичне страхування і соціальне забезпечення працівників підприємства і членів їх сімей регулюється законодавством. Підприємство зобов'язане забезпечити своїм працівникам безпечні умови праці і несе відповідальність у встановленому законодавством порядку за збиток, заподіяний їх здоров'ю і працездатності.

Таким чином, діяльність підприємства багатогранна і підприємство – це організаційно відособлена економічно самостійна і основна ланка виробничої сфери народного господарства, яка виготовляє продукцію, виконує роботу або надає платні послуги.

У економічній теорії розглядається декілька концепцій підприємства, які включають питання його створення, функціонування і ліквідацію. Серед них можна виділити такі як: неокласичну, інституційну, еволюційну і підприємницьку. Проте, ці концепції вивчають ті або інші особливості підприємства як об'єкту дослідження, тобто розглядають підприємство лише під однією точкою зору. Ось чому все більший розвиток отримує

узагальнена теорія підприємства як відкритої соціально–економічної системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, своєрідного системного інтегратора, тобто цілісного економічного суб'єкта, який об'єднує в часі і просторі різні соціально–економічні процеси і отримує ефект шляхом використання системних мультиплікативних ефектів.

Загалом, під системою розуміють сукупність взаємозалежних елементів, які утворюють єдине ціле для досягнення певної мети. Іншими словами система – це цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій вклад до характеристик цілого. Кожна система має елементи на вході, через які зовнішнє середовище впливає на об'єкт, і елементи на виході, за допомогою яких об'єкт впливає на середовище.

Системою особливого класу є виробнича система, що включає кадри, засоби виробництва і інші необхідні елементи і представляє цілеспрямований процес, завдяки якому відбувається перетворення окремих елементів системи в корисну продукцію.

Повна система виробничої діяльності підприємства є операційною системою. Функціонування підприємства як надскладної соціально–технічної відкритої системи і об'єкту управління, забезпечується трьома основними процесами:

- здобуття коштів виробництва із зовнішнього середовища;
- виготовлення продукту;
- передача продукту в зовнішнє середовище.

Якщо один з цих процесів не відбувається, підприємство зупиняється. Тобто, завдання підприємства полягає в тому, щоб сприйняти на «вході» чинники виробництва (витрати), переробити їх і «на виході» видати продукцію (результат).

Виробничий (трансформаційний) процес полягає в тому, щоб перетворити витрати («вхід») на результати («вихід»). Між витратами на «вході» і результатом на «виході», а також паралельно цьому на підприємстві виконуються багаточисельні дії (вирішуються задачі), які лише в їх єдності повною мірою описують виробничий процес.

Так, виробничий процес складається з окремих завдань забезпечення (постачання), складування (збереження), виготовлення продукції, збуту, фінансування, маркетингових досліджень ринку збуту, впровадження нових технологій, навчання персоналу, а також управління.

До завдання забезпечення відноситься купівля або оренда (лізинг) засобів виробництва, закупівля сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, прийом на роботу працівників.

До завдання складування (збереження) відносяться всі виробничі роботи, які виникають перед самим процесом виробництва (виготовлення) продукції у зв'язку з складуванням засобів виробництва: сировини, матеріалів, а після нього – із складуванням і збереженням готової продукції.

Завданням процесу виготовлення продукції є виробничі роботи в рамках виробничого процесу, який значною мірою визначається технологічною складовою, тобто необхідно визначити: коли, яка продукція, в якому місці, з використанням яких виробничих чинників має бути виготовлена.

Завдання збуту продукції пов'язане з продажем або передачею в оренду продукції підприємства.

У ринковій економіці зростає роль успішного виконання завдання по дослідженню і формуванню ринку збуту своєї продукції, впливи на нього різними методами, наприклад, шляхом реклами.

Завдання фінансування знаходиться між збутом і постачанням: шляхом продажу продукції, або результату виробничого процесу («вихід») заробляються гроші, а при постачанні («вхід») гроші витрачають, але іноді відтік і притік грошей неоднакові, тобто не покривають один одного. Тому прогнозування тимчасового недолику грошей для оплати по прострочених зобов'язаннях і надлишку грошей, використаних на надання кредитів (лізинг, оренда), відносять до типових завдань фінансування. Сюди ж в рамках „фінансового менеджменту” відносять одержання прибутку, як і вкладення капіталу в інші підприємства через ринок капіталу.

Навчання персоналу і впровадження нових технологій повинні дати можливість працівникам постійно підвищувати кваліфікацію, завдяки чому вони могли б упроваджувати і розвивати новітні технології у всіх сферах підприємства, і особливо в області нової продукції і виробничих технологій.

Завдання управління (керівництво) включають роботи з підготовки і ухвалення управлінських рішень з метою керівництва і управління всіма іншими виробничими роботами на підприємстві.

Важливою рисою підприємства як суб'єкта господарювання є виробничо-технічна, організаційна і економічна єдність.

Виробничо-технічна єдність виражається в єдності всіх структурних підрозділів підприємства, які є складовими єдиного процесу виробництва продукції або окремих частин готового виробу. При цьому підприємство може складатися з технологічно різнорідних виробництв, цехів і ділянок (наприклад, машинобудівне підприємство), або технологічно однорідних підрозділів з однорідністю сировини, матеріалів, палива, енергії, єдністю методів організації виробництва, роботи і управління (наприклад, металургійний комбінат).

Організаційна єдність передбачає наявність постійного трудового колективу, організаційної структури і апарату управління, організаційних і управлінських регламентів, інформаційної бази.

Економічна єдність полягає в єдності методів господарювання, системі обліку і звітності, оцінці діяльності структурних підрозділів.

Підприємство можна розглядати в багатогранності аспектів.

У адміністративно-правовому аспекті підприємство – це юридична особа зі встановленими державою в законодавчому порядку правами і обов'язками.

Організаційно підприємство є первинною ланкою промисловості, виробничою одиницею економіки країни з певною внутрішньою структурою, зовнішнім оточенням, закономірностями функціонування і розвитку.

У економічному аспекті підприємство – це окрема ланка промисловості, яка має господарську, фінансову, економічну самостійність.

З інформаційної точки зору підприємство – це складна динамічна система, яка характеризується великим обсягом, інтенсивністю і різноманітністю інформаційних зв'язків між підсистемами і елементами, а також зовнішнім оточенням.

У екологічному аспекті підприємство – це виробничо–екологічна система, що взаємодіє із зовнішнім оточенням шляхом матеріально–енергетичного обміну.

У соціальному аспекті підприємство є соціальною підсистемою суспільства, завдяки якій здійснюється взаємозв'язок суспільних, колективних і особистих інтересів.

Важливою ознакою підприємства є сукупність працівників, об'єднаних загальним процесом праці, тобто виробничими стосунками.

Слід зазначити, що промислове підприємство може знаходитися в двох станах: стійкому і нестійкому.

Стійкий стан характеризується ритмічним випуском високоякісної продукції і існуванням стійкого попиту на неї, рівномірним процесом виробництва у всіх підрозділах, відповідним матеріально–технічним і кадровим забезпеченням, нормальним психологічним кліматом в колективі.

Нестійкий стан характеризується порушенням у виробничому процесі, неритмічним випуском продукції, відсутністю необхідного попиту на неї, невчасним матеріально–технічним забезпеченням, незадовільним психологічним кліматом в колективі.

Стійкий стан підприємства забезпечується шляхом створення ефективної системи управління, гнучкістю виробничої системи, її стійкості і адаптивності. Гнучкість виробничої системи забезпечується завдяки збільшенню числа підрозділів усередині підприємства з одночасним зменшенням їх розмірів. Стійкість виробничої системи забезпечується завдяки збереженню стабільної базової форми організаційної структури, основу якої складають невеликі самостійні в господарському плані вузькоспеціалізовані підрозділи. Адаптивність забезпечується шляхом створення характерних для невеликого підрозділу властивостей, а саме: іноваційності, керованості, наявності підприємницьких меж.

Таким чином, підприємство є відкритою економічною системою з відносно стабільною внутрішньою структурою і із складною системою взаємозв'язків із зовнішнім оточенням, яке відрізняється складністю, вірогідністю і динамізмом.

В той же час підприємство утворює соціально–економічну систему. Головною особливістю соціально–економічної системи є те, що в основі системи лежать інтереси людей, оскільки головний елемент її – це людина. Сукупність суспільних, колективних і особистих інтересів також впливає на стан системи.

1.2 Розподіл і кооперація праці в організаційній структурі підприємств та їх типи

Характеристикою будь-якого підприємства є розподіл і кооперація праці, оскільки будь-яка діяльність базується на розподілі і кооперації праці.

Розподіл праці – це форма співпраці, при якій окремі підрозділи або учасники виробничого процесу виконують різні трудові операції, доповнюючи одна одну, невід'ємною частиною яких є професійний розподіл праці, тобто диференціація трудової діяльності робітників залежно від використовуваних засобів праці, виробничих звичок, прийомів, спеціальних знань та вмінь.

Підприємство функціонує на базі розподілу праці, який реалізується як технологічний і соціальний, а на базі того і іншого – як господарський. Технологічний розподіл праці викликаний різноманіттям предметів і засобів праці, що зумовлює відмінності в трудових прийомах і навиках роботи. Соціальний розподіл праці обумовлений необхідністю використання різних функцій, які витікають з суті виробничого процесу (один учасник – фахівець, інший – робітник). Господарський розподіл праці пов'язаний з конкретними видами виробництва продукції.

Таким чином, на підприємстві є дві внутрішньо–органічні форми розподілу праці:

- горизонтальне або функціональне розділення, коли розподіляється робота на компоненти (функції), що є складовими частинами загальної діяльності;
- вертикальне (лінійна підлеглисть), коли відокремлюють роботи по координуванню дій від самих дій, унаслідок чого кожен підрозділ, а в підрозділі – виконавець мають свої завдання, функції, права і обов'язки, для виконання яких взаємодіє з іншими, тобто якщо робота на підприємстві розділяється або розподіляється по складових елементах, то хтось повинен координувати роботу групи, для того, щоб робота була успішною.

Суспільний розподіл праці, який зумовлений спеціалізацією суспільного виробництва, сприяє прискоренню процесу відтворення і впровадженню нових засобів праці, підвищенню рівня використання сучасної техніки, допомагає удосконаленню методів організації роботи і виробництва. Спеціалізація робітників по певних видах роботи полегшує і прискорює збереження знань, досвіду і звичок, а також сприяє зростанню продуктивності праці. Розподіл значного об'єму роботи на безліч невеликих спеціалізованих завдань дає можливість організації виробляти значно більше продукції в порівнянні з тим, якби така ж кількість людей працювала самостійно.

Невід'ємною рисою процесу розподілу праці є його кооперація, тобто система виробничих взаємозв'язків між підрозділами або окремими виконавцями, які необхідні для успішного виконання ними своїх функцій.

На підприємстві здійснюється чіткий горизонтальний розподіл праці за рахунок утворення підрозділів (інколи виділення окремих виконавців), які виконують конкретні завдання і добиваються конкретних цілей. Класичним зразком горизонтального розподілу праці на виробничому підприємстві є напрями його діяльності: маркетинг, постачання, виробництво, фінанси, збут. Вони є основними видами діяльності, які мають бути успішно виконані, щоб фірма добилася поставлених цілей.

В результаті горизонтального і вертикального розподілу праці формується структура підприємства, тобто його внутрішня будова, яка характеризує склад підрозділів і систему зв'язків, підлеглості і взаємодій між ними. У практиці господарювання виділяють загальну, виробничу і організаційну структуру управління.

Комплекс виробничих підрозділів, ланок по управлінню підприємством і обслуговуванню працівників, їх кількість, величина, взаємозв'язки, співвідношення між ними за розміром зайнятих площ, чисельності працівників і пропускній спроможності є загальною структурою підприємства.

У свою чергу, основу діяльності кожного підприємства складають виробничі процеси, які виконуються у виробничих підрозділах, цехах, ділянках, обслуговуючих господарствах і службах. Склад цих підрозділів і характеризує виробничу структуру підприємства. Всі структурні підрозділи підприємства зв'язані між собою за допомогою системи управління, яка є його головним органом і характеризує його організаційну структуру управління.

Розглянемо кожен вид структури детальніше.

Загальну структуру підприємства можна охарактеризувати таким чином.

Підприємство очолює директор. Він здійснює керівництво підприємством в цілому. Йому підпорядковані начальники цехів, які здійснюють технічне і господарське керівництво відповідним цехом.

Першим заступником директора є головний інженер. Він керує науково–дослідницькими і експериментальними роботами, відповідає за удосконалення техніки і технології виробництва. Йому підпорядковані відділи (виконавці), які забезпечують комплексну технічну підготовку виробництва, – конструкторський, технологічний, відділи головного металурга, головного зварювальника.

Отже, виділяються служби (або виконавець) по конструюванню нових виробів, по розробці технологічних процесів, тобто по технічній підготовці виробництва.

У ринкових умовах особливу роль грає наявність на підприємстві професійного маркетингу. Фахівці цієї сфери повинні формувати попит споживачів на нову продукцію, що розробляється, вивчати попит на вироби, які представлені на ринку, аналізувати ситуацію на ринку, розробляти асортиментну політику підприємства.

Також виділяються служби або виконавець, які забезпечують економічне управління – розробку планів підприємства, організацію, контроль і аналіз їх виконання, організацію праці і зарплатні, планування і організацію забезпечення підприємства фінансовими ресурсами. Ці служби очолює головний економіст (заступник директора з економіки).

Заступник директора по виробництву несе відповідальність за забезпечення виконання планів підприємства. Він і підлеглий йому виробничий відділ розробляють оперативні плани випуску продукції для кожного цеху, забезпечують ритмічну роботу, здійснюють контроль і регулювання виробничих процесів. Заступник директора по кадрах і соціальних питаннях відповідає за реалізацію кадрової політики підприємства.

Забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами, планування і організація збуту готової продукції покладаються на комерційного директора фірми.

Декілька підрозділів апарату управління підприємства підкоряються безпосередньо директорові. До них можна віднести бухгалтерію, що здійснює облік виробництва, контроль засобів, розрахунки з працівниками; відділ технічного контролю з функціями контролю якості продукції, запобігання браку, розробці і впровадженню систем управління якістю; канцелярія, що забезпечує реалізацію діловодства, тобто прийом і реєстрацію вхідної документації, облік, розподіл і організацію внутрішнього документообігу, відправку і зберігання документів.

Основою формування виробничих структур підприємств в більшості галузей промисловості є виробничий процес виготовлення продукції. Основні фази цього процесу – заготівельна, оброблювальна, складальна – дають можливість перетворювати вхідні ресурси на продукцію або послуги.

Існують декілька принципів класифікації виробничих структур.

1. Залежно від підрозділу, на основі якого будується структура, розрізняють цехову, безцехову, корпусну, комбінатну виробничі структури.

При цеховій виробничій структурі центральним структурним підрозділом є цех.

Цех – відособлена в адміністративному відношенні ланка, що виконує певну частину загального виробничого процесу відповідно до внутрішньозаводської спеціалізації. По характеру своєї діяльності цехи діляться на: основні, допоміжні, обслуговуючі, побічні.

До основних відносяться цехи, в яких виконується значна частина виробничого процесу по перетворенню сировини, напівфабрикатів, матеріалів в готову продукцію або здійснюється ряд стадій виробничого процесу для виготовлення якого–небудь виробу. Основні цехи беруть участь у виготовленні продукції, яка призначена для реалізації.

Основні цехи діляться на заготівельні, оброблювальні, складальні.

До заготівельних відносяться ливарні, ковальсько–пресові, інколи цех зварювальних конструкцій.

До оброблювальних цехів відносяться механообробні, термічні, цехи покриття деталей.

До складальних – цехи агрегатної і остаточної збірки виробів, їх забарвлення, комплектації запасними частинами.

До допоміжних підрозділів відносяться цехи, які виготовляють продукцію, що споживається усередині підприємства, або що виконують роботу для власних потреб. Наприклад, на машинобудівних підприємствах це ремонтні, інструментальні, енергетичні цехи.

Обслуговуючі підрозділи (цехи) і господарства виконують роботу по обслуговуванню основного і допоміжного виробництва. До них відносяться складське господарство, транспортний цех, санітарно–технічна служба і служба озеленення. У практиці роботи промислових підприємств деякі обслуговуючі цехи (наприклад, транспортний) відносять до допоміжного виробництва. Проте не слід змішувати обслуговуючі процеси (транспортування, зберігання, контроль) з виробництвом продукції для власних потреб підприємства.

Побічні цехи і господарства займаються, як правило, переробкою і використанням відходів основного виробництва. До них відносяться цехи: тарний, будівельний.

Окрім цехової організації виробництва існує і безцехова виробнича структура, суть якої полягає в тому, що вона характерна для підприємств з відносно простим виробничим процесом і основою її побудови є виробничі ділянки, на яких виконуються технологічно однорідні роботи або виробляється однотипна продукція.

На великих підприємствах декілька однорідних цехів можуть бути об'єднані в корпус. В цьому випадку корпус стає основним структурним

підрозділом підприємства. Така виробнича структура отримала назву корпусної.

На підприємствах, де здійснюються багатостадійні процеси виробництва, характерною ознакою яких є послідовність процесів переробки сировини (металургійна, хімічна, текстильна промисловість) використовується комбінатна виробнича структура. Її основу складають підрозділи, які виробляють закінчену частину готового продукту (чавун, сталь, прокат і так далі).

2 За формою спеціалізації основних цехів всі підприємства можуть бути класифіковані на:

а) технологічно спеціалізовані – виконуються певні технологічні операції (наявність ливарного, ковальсько–пресового, механічного, складального цехів). Технологічна структура використовується переважно на підприємствах одиничного і дрібносерійного виробництва зі всілякою і нестійкою номенклатурою продукції;

б) предметно спеціалізовані – якщо випускається конкретний продукт (предмет). При цій структурі основні цехи підприємств, їх ділянки будуються за ознакою виготовлення кожним з них певного виробу або якої–небудь з його частин або певної групи деталей, з використанням всіляких технологічних процесів і операцій.

У цехах предметної спеціалізації здійснюється замкнутий цикл виробництва, тому їх часто називають предметно–замкнутими. Прикладами таких цехів є цехи станин, корпусних деталей, шпинделів на верстатобудівних заводах; цехи двигунів, шасі, коліс, кабін на автомобільних заводах. Предметна форма спеціалізації цехів і предметно виробнича структура характерна для підприємств багатосерійного і масового виробництва, які випускають обмежену номенклатуру виробів у великих обсягах. При предметній структурі кожен цех або ділянка, за якою закріплено виготовлення певного виробу (вузла, деталі), відповідає за об'єм, якість і термін випуску. В той же час ускладнюється керівництво підрозділами, їх структурою, виникає необхідність мати в наявності багато видів устаткування, зменшуючи їх завантаження.

в) Поширеним типом виробничої структури для підприємств багатьох галузей промисловості є предметно–технологічна або змішана структура, яка характеризується наявністю на підприємстві основних цехів, які організовані як за технологічною, так і за предметною ознакою. Заготівельні цехи (ливарний, ковальський та інші) формуються за технологічним принципом, інші, наприклад, механічні і складальні – як за предметним, так і за технологічним. Така структура характерна для машинобудівних підприємств з серійним і масовим типом виробництва.

3 Залежно від наявності основних і допоміжних процесів розрізняють підприємства з комплексною і спеціалізованою структурою виробництва. Підприємства з комплексною виробничою структурою мають всю сукупність основних і допоміжних цехів, а із спеціалізованою

структурою – лише їх частину. При цьому підприємства із спеціалізованою структурою розділяють на:

- підприємства механо–складального типу, що випускають продукцію з деталей вузлів і агрегатів, які виготовляються на інших підприємствах;
- підприємства заготівельного типу, які спеціалізуються на виробництві заготовок;
- підприємства, що спеціалізуються на виробництві окремих деталей.

Формування виробничої структури здійснюється під впливом багатьох чинників. Головними з них є: виробничий профіль підприємства; обсяги виробництва продукції, рівень спеціалізації, місцезнаходження підприємства.

Слід зазначити, що виробнича структура знаходиться в процесі постійного розвитку під впливом удосконалення техніки, технології, форм організації виробничих процесів. Широка спеціалізація, до якої на сучасному етапі прагнуть більшість підприємств, дає можливість мінімізувати витрати, скоротити тривалість циклу виробництва продукції, підвищити її якість і конкурентоспроможність. Проте тенденція світового розвитку підприємств – це вузькоспеціалізоване підприємство.

Організаційна структура управління підприємством передбачає встановлення безпосередніх взаємозв'язків між її структурними підрозділами, розподіл між ними прав і відповідальності. На вибір організаційної структури управління впливає ряд чинників, до яких відносяться: виробнича структура, трудомісткість і складність управлінської роботи, вимоги ринку. Різноманітність і особливості виробництва обумовлюють вживання різних видів і типів організаційних структур управління. Основними полярними варіантами, між якими можна розглядати всі можливі типи організаційних структур управління, є:

- механічна, для якої характерне використання формальних процедур і правил, жорстка ієрархія влади в організації, централізація ухвалення рішень. До цього типа можна віднести лінійну, функціональну, лінійно–функціональну, дивізійну структури;
- органічна – така, що характеризується помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією, гнучкістю структури влади, участю в управлінні нижчих рівнів. До цього типа відносяться проектні, матричні, програмно–цільові структури.

В організаційній структурі управління суб'єктом господарювання кожен її елемент (виробничий або управлінський підрозділ), має певне місце і відповідні зв'язки з іншими елементами. Розрізняють наступні зв'язки елементів системи управління:

- лінійні;
- функціональні;
- міжфункціональні.

Лінійні зв'язки виникають між підрозділами і керівниками різних рівнів (директор – начальник цеху – майстер). Ці зв'язки виникають там, де один керівник підпорядкований іншому.

Функціональні зв'язки характеризують взаємодію керівників, які виконують певні функції на різних рівнях управління, проте між ними не існує адміністративної підпорядкованості (начальник цеху – начальник планово–економічного відділу).

Міжфункціональні зв'язки мають місце між підрозділами одного рівня управління (начальник цеху №1 – начальник цеху №2; начальник служби маркетингу – начальник конструкторського відділу). Характер зв'язків визначає відповідний тип організаційної структури управління суб'єктом господарювання.

Організаційна структура управління на підприємстві будується за принципом підпорядкування нижчестоящого органу вищестоящому.

На крупному підприємстві вказані функції, як правило, підрозділяються на конкретніші обов'язки окремих підрозділів.

В даний час найбільш відомі і застосовні наступні організаційні структури управління: лінійна, лінійно–функціональна, функціональна, дивізійна, матрична.

Розглянемо детальніше зазначені типи організаційних структур управління.

Лінійна організаційна структура управління – це така структура, між елементами якої існують лише одноканальні зв'язки. При такій організаційній структурі кожен підлеглий має лише одного керівника, який виконує всі адміністративні і спеціальні функції.

Переваги цього типу структури:

- чіткість взаємин між керівником і виконавцем;
- однозначність команд;
- конкретність завдань і повноважень керівників різних рівнів;
- оперативність підготовки, реалізації, ухвалення управлінських рішень, підвищення їх якості;
- надійність контролю.

До недоліків цієї структури відноситься те, що досить складно підібрати керівника, оскільки він повинен досконало знати всіляку роботу підлеглих.

Така структура застосовується на малих підприємствах.

Основою функціональної структури є розподіл функцій управління між окремими підрозділами апарату управління. Керівник організації має функціональні підрозділи, які можуть грамотно вирішувати проблему їх функціональної області. У функціональній організації виробничі підрозділи отримують розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних відділів.

Крім того, виконавці одночасно підпорядковуються всім функціональним керівникам.

В результаті як перевагу маємо високий кваліфікаційний рівень вказівок, а як недолік – можливість суперечливих вказівок різних функціональних підрозділів. Також до недоліків відносяться:

- труднощі координації діяльності функціональних служб;
- недостатня оперативність роботи органів управління;
- порушення принципу єдності управління;
- зниження відповідальності виконавців;
- недостатня адаптація до швидкої зміни умов діяльності підприємства через вузьку спеціалізацію підрозділів на вирішенні декількох окремих завдань.

Ця організаційна структура використовується на середніх і крупних підприємствах.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління спирається на розподіл повноважень і відповідальності по функціях управління і ухвалення рішень по вертикалі. Вона дає можливість організувати управління за лінійною схемою (директор – начальник цеху – майстер), а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійні керівники не підкоряються керівникам функціональних відділів апарату управління.

Переваги цього типу структури наступні:

- завдяки своїй ієрархічності забезпечується швидка реалізація управлінських рішень;
- сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб;
- дає можливість виконувати маневр ресурсами;

Недоліки:

- повільна підготовка і ухвалення управлінських рішень;
- немає достатньої узгодженості в роботі функціональних відділів (підрозділів).

Лінійно-функціональна структура управління широко застосовується в масовому виробництві з постійним асортиментом і технологією виготовлення.

Дивізіональна організаційна структура управління базується на поглибленому розподілі управлінської роботи. При її вживанні відбуваються процеси децентралізації оперативних функцій управління, здійснюваних виробничими структурними ланцюжками, і централізації корпоративних функцій (стратегічні рішення, маркетингові дослідження, фінансова діяльність), які зосереджуються у вищих сферах адміністрації інтегрованих підприємницьких структур. Такий тип структури широко застосовується для управління корпорацією (концерном), має власну досить розгалужену структуру управління, яка забезпечує її автономне функціонування. На корпоративному рівні централізовані лише стратегічні функції управління.

У дивізіональній структурі управління структурні виробничі підрозділи – дивізіони – виділяються з делегуванням ним широких прав при ухваленні рішень в процесі господарської діяльності і відповідальності за отримання прибутку. Це обумовлює безпосередню залежність фінансового стану підрозділів від результатів їх діяльності. Керівництво таких виробництв має право самостійно визначати стратегію виробництва відповідно до цілей підприємства. Проте самостійність виробничих підрозділів обмежена перш за все у сфері фінансів і довгострокового планування. Підрозділ може здійснювати капітальні вкладення лише в певних обсягах, стосунки між виробничими підрозділами будуються на комерційній основі. Розрахунки між підрозділами здійснюються на основі внутрішніх (трансфертних) цін. Таким чином, характерними особливостями дивізіональної структури є: децентралізація, відносна автономність дивізіонів–центрів прибутку, стандартизація результатів. Критеріями створення центрів прибутку можуть бути: продукт, регіон, територія, потреба, канали просування.

Переваги:

- гнучке реагування на зміни в зовнішньому середовищі;
- швидке ухвалення управлінських рішень;
- підвищення якості управлінських рішень.

Недоліки:

- розширення апарату управління;
- зростання витрат на його утримання.

Матрична організаційна структура управління служить прикладом двомірної організаційної структури: коли дві організаційні структури, наприклад, одна з них – функціональна, інша – цільова, накладаються одна на іншу. На первинну структуру накладається вторинна структура; при такій двомірній організації (або матричній організації) підприємство структурізується, наприклад, з одного боку, за цільовим принципом (продукція, яка випускається), а з іншого боку, на додаток до цього, і за функціональним принципом. У матричній структурі управління поряд з лінійними керівниками підприємства і раціональним апаратом управління виділяють (формують) ще і тимчасові предметно–спеціалізовані ланцюги – проектні групи. Таким чином, для матричної структури управління характерні групи розробки конкретних видів продукції або проектів. Проектні групи утворюються з фахівців постійних функціональних відділів, які лише тимчасово підкоряються керівникові проекту. Після завершення проекту вони повертаються в свої функціональні підрозділи. Керівник проекту виконує роль лінійного керівника відносно фахівців проектної групи, і одночасно він є керівником відносно виробничих підрозділів підприємства, які забезпечують реалізацію проекту. Тобто керівник виробничого підрозділу відповідає за координацію всього управління виробництвом по виготовленню конкретного продукту, тоді як керівник підрозділу досліджень і розробок відповідає за розробку всієї

продукції підприємства, а значить, і за розробку цього конкретного продукту.

Матрична організаційна структура широко поширена на промислових підприємствах, багатогалузевих концернах, які спеціалізуються на веденні великого числа проектів, що мають короткі життєві цикли; для великих торгівельно–посередницьких фірм і торгових домів.

Переваги:

- надгнучка структура управління;
- орієнтація на нововведення.

Недоліки:

- зростання управлінського персоналу;
- зростання кількості інформаційних зв'язків між працівниками підрозділів.

Основна виробнича ланка підприємства – цех. Повноправним керівником цеху є начальник цеху, який підкоряється директорові. Начальник цеху керує впровадженням нової техніки і передових технологічних процесів, забезпечує виконання цехом виробничого плану за всіма показниками. У обов'язки начальника цеху входять:

- забезпечення підготовки виробництва, тобто виробничих ділянок і робочих місць сировиною, матеріалами, технічною документацією;
- зміцнення трудової дисципліни;
- забезпечення високої якості продукції, яка випускається;
- організація своєчасного і високоякісного ремонту і обслуговування устаткування;
- сприяння підвищенню кваліфікації працівників цеху, раціоналізації і винахідництву;
- впровадження передових методів роботи, господарського розрахунку, забезпечення систематичного зниження витрат виробництва, проведення аналізу результатів роботи;
- організація охорони праці, техніка безпеки і протипожежних заходів.

Начальник цеху керує і координує роботу виробничих ділянок цеху, прольотів, відділень, потокових ліній, підсобних майстерень. Керівництвом ними він здійснює через майстрів, які очолюють окремі ділянки. У розпорядженні начальника цеху є апарат управління. Структура і розміри цього апарату визначаються масштабами і характером виробництва.

Основними рівнями типової виробничої структури є:

- ділянка;
- бригада;
- робоче місце.

Безпосередньо у виробництві форми розподілу праці з'єднуються з відповідними формами кооперації. Кооперація визначається перш за все вимогою суворої пропорційності між чисельністю робочих різних спеціальностей, що сприяє найбільш раціональній синхронізації виконання

окремих операцій, а також взаємозв'язком між окремими робітниками. Таке з'єднання у виробництві виявляється в організації колективних форм роботи, які ґрунтуються на створенні виробничих бригад. Виробнича бригада – це колектив, об'єднуючий робочих однакових або різних професій, які разом виконують єдине виробниче завдання і несуть колективну відповідальність за результати роботи.

Бригада повинна складатися з постійно зв'язаних між собою в процесі праці робітників, результатом спільної роботи яких є закінчений в тій або іншій стадії продукт праці (виготовлення деталі, вузла, виробу).

Результати роботи бригади повинні розподілятися з врахуванням індивідуальних особливостей кожного робітника, виключаючи знеособлення в процесі спільної колективної роботи.

Впровадження колективних форм організації праці повинне супроводжуватися підвищенням ефективності роботи кожного члена бригади, збільшенням коефіцієнта використання устаткування, зменшенням втрат робочого часу.

Виробничі бригади залежно від рівня функціонального розподілу праці і однорідності виконуваних технологічних процесів розрізняють як спеціалізовані і комплексні.

Спеціалізовані складаються з робочих однакових професій, які виконують однорідні технологічні операції; а комплексні – з робітників, професії яких дозволяють забезпечити виконання різних робіт.

Спеціалізовані і комплексні бригади відповідно до масштабів кооперації робіт в часі, підрозділяються на змінних і наскрізних. Змінні бригади охоплюють сукупність робітників, робота яких кооперується протягом зміни, а наскрізні або добові забезпечують кооперацію роботи у всіх змінах. Вони ефективніші в порівнянні із змінними за рахунок різкого зменшення підготовчо–завершального часу і підвищення відповідальності за якість продукції на підприємствах з безперервним циклом виробництва.

Спеціалізовані змінні бригади формуються, головним чином, на взаємозв'язаних робочих місцях, де виконуються операції з незначною тривалістю. Спеціалізовані добові бригади об'єднують робочих однакових професій, які працюють в різних змінах на одному і тому ж устаткуванні з тривалістю технологічних операцій більш однієї зміни.

Комплексно-змінні бригади створюються на ділянках по виготовленню окремих вузлів або при виконанні операції або групи операцій за участю робочих різних професій і спеціальностей. Тривалість виготовлення вузлів і виконання операцій в цьому випадку, як правило, не повинна перевищувати тривалості зміни. До складу такої бригади входять робітники різних професій і спеціальностей, які здатні замінити один одного в процесі роботи і працюють на одній ділянці в одну і ту ж зміну.

Комплексна добова бригада формується на ділянках, де операції або група операцій виконуються робочими різних професій і спеціальностей, при цьому тривалість циклу технологічної обробки виробу перевищує

тривалість зміни. Зміст роботи такої бригади в тому, що вона не перериває процес виробництва, тобто незавершені операції однієї її групи в продовженні однієї зміни продовжує інша група її членів, які працюють в наступну зміну. Бригади з частковим розподілом праці доцільно організовувати з робітників, що володіють двома-трьома професіями або що уміють виконувати нескладні роботи інших професій і спеціальностей. Бригади без розподілу праці комплектують з рівних по кваліфікації робітників, які вміють виконувати всі операції, що входять в загальнобригадний комплекс.

1.3 Протиріччя інтересів в системі "підприємство"

Підприємство – це складна система, яка має багато елементів. При цьому в будь-якого підрозділу і навіть виконавця формуються колективні і індивідуальні інтереси, які інколи можуть вступати в протиріччя із загальною метою всього підприємства або окремих підрозділів.

Так, ринкова економіка зумовлює формування відділу маркетингу, найважливішою функцією якого є координація діяльності всіх інших відділів підприємства відносно споживачів, які вирішують різні завдання у межах загальної мети. На цій підставі можливі конфлікти, оскільки метою відділу маркетингу є кінцева мета виробництва–задоволення попиту споживачів, а інші підрозділи концентрують увагу на приватних проблемах. На різних етапах виробництва і просування товарів до споживача у відділу маркетингу з іншими підрозділами підприємства можуть виникати протиріччя, зразковий перелік яких представлений в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Протиріччя відділу маркетингу з іншими підрозділами

Етапи	Протиріччя
1	2
Розробка товару	Розробник товару зацікавлений в максимально простій економічній моделі, навіть за рахунок зниження популярності товару на ринку
Закупівля сировини та матеріалів	Найважливіша проблема агента по закупівлі – зниження витрат на сировину і матеріали, внаслідок чого інколи знижується якість продукту і готовий товар не відповідає вимогам відділу маркетингу
Виробництво товару	Керівник виробництва зацікавлений в зниженні собівартості товару, а ощадливість в цих випадках часто досягається за рахунок зниження якості товару, погіршення його споживчих властивостей
Фінансова оцінка результатів	Працівники фінансового відділу прагнуть отримати прибуток від кожної операції, тоді як фірма інколи

	вимушена вкладати додаткові засоби для того, щоб завоювати прихильність споживачів
Бухгалтерський облік та аналіз	Бухгалтер зацікавлений в тому, щоб не були значними витрати фірми на різні операції. Це часто приводить до відхилення ними нестандартних маркетингових рішень

Також багато протиріч виникає в забезпеченні матеріальних потоків на підприємстві. Наприклад, конструктори, вирішуючи свої завдання по зниженню матеріаломісткості виробів, закладають в технічну документацію широку гамму розмірів матеріалу – металевий лист, товщина якого відрізняється на 0.5мм., з незначною потребою по багатьом розмірам. Але відділ постачання не може завозити таку широку гамму розмірів при незначній потребі, оскільки він обмежується наявністю норми замовлення – це мінімальний розмір однієї партії замовлення, яке приймається виробником.

В умовах багатоасортиментного виробництва для забезпечення ефективного використання за часом устаткування за рахунок зменшення його переналадок виробником розраховується величина партії запуску, при якій доцільно проводити таку переналадку. Збільшення величини замовлення до величини норми, що діє, приводить до збільшення запасів, а значить – вилученню оборотних коштів. І тут необхідне оптимальне обмеження тіпорозмірів матеріальних ресурсів, які можуть використовуватися у виробництві, тобто уніфікація–розробка обмеженого переліку тіпорозмірів матеріалів, які доцільно закладати в технічну документацію для виробництва, або формування заводської нормалі. Але якщо на підприємстві не буде розроблений механізм відповідальності відповідних служб за порушення заводської нормалі, то матимуть місце постійні порушення. Зняти протиріччя між приватними завданнями окремих підрозділів і загальною метою підприємства можливо при впровадженні внутрішнього економічного механізму, коли кожному підрозділу встановлюються відповідні показники обсягу витрат і прибуток, як складовій частині загального прибутку підприємства.

1.4 Особливості функціонування підприємства в сучасній економічній системі

Підприємство в ринковій економіці діє на принципах вільного підприємництва, тобто:

- а) вільного вибору видів діяльності;
- б) залучення до здійснення діяльності майна і засобів юридичних осіб і громадян;

в) самостійне формування програми діяльності і вибір постачальників і споживачів, встановлення цін відповідно до законодавства;

г) вільне наймання працівників;

д) вільне розпорядження прибутком після виплати податків;

е) повна економічна відповідальність за прийняті господарські рішення;

ж) самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Соціально – економічна роль підприємства в умовах ринку істотно змінюється. Ця зміна відбувається по таких напрямках.

1 Основна вимога, яку висуває ринок підприємству – це працювати так, щоб результатом діяльності було не лише виробництво продукції або послуг, але і здобуття прибутку, тобто завжди має бути перевищення доходів над витратами, використаними ресурсами, і чим значніше це перевищення, тим прибутковіше працює підприємство.

2 На зміну вимоги виготовляти якомога більше продукції, що було характерне для соціалістичної економіки, тому що їй був постійно властивий дефіцит по тому або іншому асортименту продукції, споживачі визначалися в централізованому порядку, приходиться вимога не лише виготовити продукцію, але і реалізувати її, тобто забезпечити збут. Подальше зростання обсягів виробництва має сенс лише в умовах гарантованого збуту продукції.

3 На зміну обмежень, які існували з боку Міністерств і відомств виникає самостійність підприємств по багатьом питанням їх діяльності, але як плата за цю самостійність – можливість банкрутства, тобто підприємство може бути виведене за рамки економічного середовища, тому що воно не зуміло працювати в умовах ринку і повинно покинути його.

Кожне підприємство в умовах ринку прагне виробляти ті товари і послуги, які дають найбільший прибуток. Одночасно в умовах ринку немає гарантії, що підприємство її отримає. Це залежить від багатьох обставин, а саме:

– правильного визначення незадоволених потреб покупців і орієнтації підприємства на їх задоволення;

– рівня витрат на виробництво продукції, який має бути менше доходів, отриманих від продажу своєї продукції.

Ефективність роботи підприємства залежить від продуктивності виробничої системи, науково-технічного прогресу, рівня організації виробництва і праці, рівня конкуренції, кон'юнктури ринку і інших чинників. Це вимагає від кожного підприємства своєї дороги розвитку, індивідуальної системи організації, маркетингу, форм господарювання.

Контрольні питання

1 Перерахувати і розкрити зміст напрямів діяльності підприємства

- 2 Розкрити поняття «система» і охарактеризувати підприємство як систему
- 3 Дати характеристику стійкого і нестійкого стану підприємства
- 4 Охарактеризувати цехову виробничу структуру
- 5 Дати класифікацію основних цехів за формою спеціалізації
- 6 Які розрізняють зв'язки між елементами системи управління підприємством
- 7 Розкрити поняття «кооперація праці» і прояв його на підприємстві
- 8 Як можна класифікувати виробничі бригади
- 9 Розкрити соціально–економічну роль підприємства в умовах ринку

2 СТРУКТУРА І ФОРМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ

2.1 Зміст і взаємозв'язок понять «господарський механізм», «економічний механізм», «внутрішній економічний механізм»

Сучасне підприємство – складний комплекс складових, з різносторонніми взаємозв'язками – горизонтальними, вертикальними, внутрішніми, зовнішніми.

Для забезпечення його розвитку за рахунок динамічної і скоректованої діяльності використовується господарський механізм. Річ у тому, що розвиток економіки підприємства базується на об'єктивних економічних законах розвитку суспільного виробництва. Керувати економікою на будь-якому організаційному рівні – це управляти виробництвом так, як вимагають економічні закони.

Реально люди мають справу не з одними економічними законами (наприклад, законом випереджаючого зростання продуктивності праці в порівнянні із зростанням заробітної плати, або законом вартості), а з формами їх прояву і методами використання. Наприклад, зміст закону вартості в тому, що продукція має бути реалізована за вартістю відповідно до витрат на її виробництво суспільно необхідної праці. Але на практиці люди мають справу не з самою вартістю, а з формою її прояву – ціною, яка є об'єктивною економічною категорією, що відображає практичне використання закону вартості. Звідси виникає потреба в опануванні механізму ціноутворення, використанні цін для регулювання економіки. Аналогічно використовуються інші економічні закони. Тобто, господарський механізм – це своєрідний інструмент використання

економічних законів, сукупність різних форм, методів, за допомогою яких керівник – суб'єкт (державна, галузеві органи управління, підприємство) цілеспрямовано впливає на об'єкт економічного управління – національну економіку в цілому, її галузі, підприємства, підрозділи підприємств. При цьому треба мати на увазі, що дія економічних законів відрізняється від їх використання. Механізм економічних законів і господарський механізм, тобто, механізм їх використання, є поняттями різних рівнів: перший передбачає об'єктивну дію економічних законів, незалежно від того знають люди це, чи ні; другий використовується в конкретних господарських діях.

Таким чином, господарський механізм – це сукупність різних форм і методів, які використовуються для свідомого, цілеспрямованого впливу на економіку з метою підвищення ефективності виробничо – господарської діяльності.

Під формами господарського механізму розуміють різні економічні категорії, за допомогою яких в господарській практиці виявляється дія економічних законів, – різні види платежів, їх показники, норми і нормативи, заробітна плата, премії, ціна, прибуток, фінанси, податки, кредити і тому подібне.

Під методами господарювання розуміють способи впливу на виробництво, в процесі якого використовують різні форми, – планування, стимулювання, ціноутворення, нормування, господарський розрахунок та інші.

Все різноманіття форм і методів управління розділяють на групи:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Адміністративні методи за своєю суттю носять примусовий (директивний) характер і засновані на авторитеті влади керівника. Інструментами адміністративного керівництва є централізовані планові завдання, постанови, накази, розпорядження, вказівки, інструкції.

Економічні методи – це методи непрямого впливу на економіку, вони базуються на використанні економічних (матеріальних) інтересів – колективних і особистих. Інструментами економічного керівництва є економічні важелі і стимул-реакції – господарський розрахунок, матеріальна зацікавленість, заробітна плата, премії, ціна, прибуток та інші.

Соціально–психологічні методи управління ґрунтуються на використанні індивідуальних особливостей особи, рис характеру, темпераменту, особливості самооцінки, здібностей, інтересів і ціннісних орієнтацій. Базою соціально-психологічних методів є моральне стимулювання, прагнення людини до самовираження, незалежності, визнання здібностей і заслуг, вічне прагнення до творчості і індивідуальної неповторності.

За допомогою соціально-психологічних методів в трудових колективах можна створити хороший морально-психологічний клімат,

сприяючий плідній і продуктивній праці, розвитку відчуття колективізму і причетності до справ фірми.

У практичній діяльності ці методи діють не ізольовано, а переплітаються і, тим більше, не виключають один одного. Так, використання лише адміністративних методів не сприяє розвитку виробництва, стримує ініціативу і підприємництво. Але і використання лише економічних методів без використання певної регламентації викличе зниження цілеспрямованості, особливо в довгостроковому плані, а також елементи стихійності.

Незалежно від рівня, на якому діє господарський механізм – регіон, окреме підприємство, або його формування, використовуються такі загальні принципи:

– на будь-якому рівні ієрархії господарський механізм орієнтується на досягнення всіляких, взаємозв'язаних і таких, що періодично змінюються, цілей виробничої системи його рівня, тобто на досягнення кінцевого, а не проміжного результату виробничої діяльності;

– господарський механізм повинен враховувати об'єктивно існуючі розбіжності і протиріччя інтересів різних ланок виробництва, груп і окремих робітників, і виробляти спосіб використання тієї або іншої стимул–реакції. Якщо це не враховувати, то як наслідок, можуть буди значні економічні, соціальні та екологічні втрати. Ось чому потрібен науковий підхід до врахування умов застосування довгострокових нормативів, порядку їх визначення, рівня стабільності та гнучкості цін, облікових ставок, податків, пільг і тому подібне;

– господарський механізм повинен виробляти способи впливу на процес залучення до виробництва ресурсів, які стимулювали б, з одного боку, прагнення трудових колективів і окремих працівників до максимально можливого при цьому рівні розвитку виробничої системи, наближенню до мети, а з іншого боку – прагнення до мінімально необхідного залучення до виробничого процесу кількості живої і упредметненої праці. Цим господарський механізм за допомогою стимул–реакцій повинен забезпечити ефективне і якісне функціонування виробничих систем;

– господарський механізм має бути пристосованим до форм і методів управління виробництвом, які передбачають поєднання економічної і юридичної самостійності підприємства.

Важливими складовими будь-якого господарського механізму є господарюючі суб'єкти – організатори виробництва і відношення, в які вступають господарюючі суб'єкти у зв'язку з організацією суспільного виробництва, тобто господарські стосунки.

Господарські стосунки можуть бути прямими (двосторонні угоди і прямий продуктообмін), побічні (субпідряд або ринковий товарообмін), виробничі, невиробничі. Економічні стосунки реалізуються як юридично оформлені, так і не оформлені.

Господарський механізм можливо розглядати в двох аспектах:

1. Як суб'єктивне явище, тому що він свідомо створюється і в не повній мірі, приблизно використовується людьми. Ось чому він включає не лише базисні (економічні), але і неекономічні (надбудовні) форми і методи, такі як юридичні норми (господарське право), морально–психологічні чинники та інші.

2 За своїм змістом господарський механізм об'єктивний, тому що він реалізує суть виробничих стосунків, суть об'єктивних економічних законів.

У господарському механізмі виділяють наступні елементи:

1 Важливим і найбільш складним елементом є планування, за допомогою якого реалізується стратегія розвитку економіки різних рівнів господарювання, використовуються економічні важелі і стимул–реакції, а також інші складові, такі як форми, організація, принципи, методи планування, показники планування.

2 Економічне стимулювання, яке базується на використанні економічних (матеріальних) інтересів, що реалізуються через механізм економічних важелів і стимул–реакцій (економічний і господарський розрахунок), систему розподілу прибутку, механізм ціноутворення, фінансово–кредитні стосунки, системи оплати праці і тому подібне.

Як елемент господарського механізму економічне стимулювання виконує такі взаємозв'язані функції:

– заохочувальна, яка забезпечує залежність розміру доходу власника і членів колективу від кінцевих економічних результатів роботи підприємства;

– заборонна – направлена на посилення економічної відповідальності через механізм економічних санкцій за невиконання своїх зобов'язань;

– компенсаційна, яка повинна забезпечити підприємству або окремому працівникові компенсацію втрат, обумовлених погіршенням умов виробництва по незалежних від них причинах.

3 Організаційна структура, що реалізується через вирішення комплексу питань, пов'язаних з вибором схем і структур управління, визначення прав, функцій, взаємин, відповідальності органів управління, вдосконаленням стилю і методів управлінської діяльності .

4 Соціальна підсистема, яка представляє сукупність засобів, методів і показників, за допомогою яких удосконалюються соціально–технологічні, соціально–політичні, соціально–побутові, соціально–особові і інші стосунки між людьми в процесі виробництва матеріальних благ.

5 Технічна підсистема, що представляється як сукупність технічних засобів управління підприємства і їх організація, що забезпечує збір, перетворення, зберігання і передачу інформації для ухвалення оптимальних управлінських рішень і здійснення контролю за їх виконанням.

Таким чином, планування, економічне стимулювання, організаційна структура управління, соціальна і технічна підсистеми, такі різні за змістом, але разом узяті, утворюють господарський механізм підприємства.

Основною функцією господарського механізму є економічна. Вона передбачає реалізацію ряду спеціальних функцій, визначених як метою, так і об'єктом виробництва. Виділяють три основні спеціальні функції господарського механізму:

- пошук і підтримка відтворювальних пропорцій;
- розвиток виробництва – вдосконалення засобів виробництва і його структури;
- розширення виробництва, тобто забезпечення розширеного відтворення.

Господарський механізм за своєю суттю динамічний, постійно розвивається і удосконалюється. Змінюються умови виробництва, зростає рівень розвитку продуктивних сил, змінюються виробничі стосунки, що зумовлює необхідність вдосконалення. Центральним в системі господарського механізму є економічний механізм. Економічний механізм підприємства – це цілісна функціональна система організації діяльності підприємства, заснована на певній формі власності на засоби виробництва і результатів праці, і що використовує економічні інтереси як усвідомлення матеріальної потреби людей, а також комплекс економічних способів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони. Економічний механізм забезпечується ресурсним потенціалом підприємства, і в загальному розумінні господарського механізму – це система організації його господарської діяльності.

Економічний механізм підприємства має складну структуру, а саме:

- механізм формування і використання капіталу (ресурсів);
- механізм управління витратами;
- механізм управління фінансами;
- мотиваційний механізм;
- механізм взаємодії з ринком.

Економічний механізм можливо розділити на два види:

– організацію загальної діяльності підприємства, що повинне забезпечувати зовнішній зв'язок і створювати відповідні умови здобуття доходу. В цьому випадку принципи економічного механізму сповна визначаються особливостями господарського механізму суспільства (домінуючою формою власності на засоби виробництва, існуючими системами ціноутворення, оподаткування, планування, і тому подібне), що отримало назву «комерційний розрахунок».

– організацію діяльності окремих підрозділів підприємства, яка направлена на розвиток виробничих стосунків усередині підприємства. В цьому випадку принципи економічного механізму

визначаються особливостями виробничих стосунків на підприємстві, що отримало назву «внутрішній економічний механізм» або «внутрішній госпрозрахунок».

Розглянемо зміст і принципи кожного.

У економічній науці комерційний розрахунок розглядається в двох аспектах:

1 Як економічна категорія – це система економічних стосунків, що виникають при порівняльному вимірі витрат і результатів господарської діяльності з метою досягнення максимального прибутку;

2 Як метод господарювання – тобто елемент економічного управління, що складається з:

- координації суспільних інтересів з інтересами підприємства;
- порівняльного виміру витрат і результатів господарської діяльності;
- забезпечення прямого зв'язку між ефективністю і доходами членів колективу;
- державного впливу на підприємство шляхом використання економічних інструментів – податків, кредитів, державних замовлень і контрактів.

Суть комерційного розрахунку розкривається в його принципах, а саме:

- економічна самостійність;
- самоокупність і самофінансування;
- матеріальна зацікавленість в підвищенні ефективності господарської діяльності;
- повна економічна відповідальність за результати роботи;
- контроль за діяльністю підприємств з боку держави і кредитно-фінансової системи.

Повний комерційний розрахунок може бути забезпечений лише при одночасному використанні всіх принципів. Ігнорування хоч би одного з них перетворює комерційний розрахунок у формальність, як було в адміністративно-командній системі, тому що порушувався принцип госпрозрахунку – свобода дій. Адже свобода була в певних межах, які встановлювалися державою через систему директивних показників.

Економічна свобода допускає, що підприємство:

- вільно вибирає види діяльності;
- вільно визначає обсяги виробництва, виходячи з власних оцінок потреби ринку в товарах і своїх можливостей;
- самостійно вибирає постачальників, асортимент сировини, матеріалів, комплектуючих;
- самостійно встановлює ціни на товари, виходячи з ринкової ситуації, власних витрат і доходів;
- самостійно вибирає джерела формування фінансових ресурсів для господарської діяльності;

- самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність;
- самостійно наймає робітників;
- самостійно розподіляє і використовує свій чистий прибуток.

Кожне підприємство повинне повністю покривати свої витрати за рахунок доходів, які воно отримує. Самоокупність забезпечує просте відтворення на підприємстві. Але цього не достатньо для повного госпрозрахунку, тому що не дозволяє розширити господарську діяльність. Тому потрібно забезпечити не лише самоокупність, але і самофінансування, що передбачає певне перевищення прибутку в порівнянні з витратами, тобто прибутковість діяльності.

Матеріальна зацікавленість колективу і окремих працівників втілюється в такій системі розподілу доходів і стимулювання праці, при якій і колектив, і окремі працівники зацікавлені в розширенні господарської діяльності при одночасній економії витрат і підвищенні ефективності господарювання. Цей принцип виявляється в організації заробітної плати відповідно до кількості і якості праці, а також у використанні прибутку.

Принцип матеріальної відповідальності підприємства за результати своєї діяльності зумовлює взаємну матеріальну відповідальність підприємства і всіх об'єктів, з якими воно вступає у госпрозрахункові відносини. Підприємство несе відповідальність перед бюджетом за своєчасну сплату податків, перед банками, перед постачальниками і споживачами за виконання договорів. Цей принцип поширюється і на окремих працівників, які відповідають за недостачі, безгосподарність, втрати.

Контроль гривнею здійснюють постачальники і споживачі в разі порушення умов договору. У свою чергу банки проводять контроль при кредитуванні, а також через систему розрахунків, а податкові органи – по платежах до бюджету.

Таким чином комерційний розрахунок – це метод ведення господарської діяльності, який реалізує на рівні підприємства товарно–грошові стосунки.

На рівні структурних підрозділів підприємства функціонує внутрішній економічний механізм, який охоплює систему економічних стосунків цехів, служб, відділів, ділянок, бригад, окремих виконавців з підприємством в цілому і між собою і заснований на використанні принципів комерційного розрахунку в роботі підрозділів.

Потрібно відзначити, що вживаються різні терміни з приводу цього явища – внутрішній економічний механізм, внутрішньогосподарський розрахунок, внутрішньовиробничий госпрозрахунок, корпоративний госпрозрахунок, але це синоніми одного поняття.

На рис. 2.1 показано місце внутрішнього економічного механізму серед інших механізмів, які забезпечують функціонування підприємства.



Рисунок 2.1– Співвідношення різних механізмів функціонування підприємства

Як видно, внутрішній економічний механізм є органічною складовою частиною економічного механізму. Діяльність підприємств в ринковій економіці є ефективною лише з введенням дієвого внутрішнього госпрозрахунку, який дає всім працівникам прості і зрозумілі методи визначення результатів, підрахунку витрат і формування на цій основі фондів оплати праці. Якщо госпрозрахункові принципи не охоплюють кожне робоче місце, а обмежуються рівнем підприємства в цілому, то економічна поведінка працівників і функціонування підприємства не буде зорієнтована, а значить і не буде можливості досягти ефективної діяльності.

2.2 Принципи і форми внутрішнього економічного механізму

Госпрозрахунок виробничих підрозділів має ряд особливостей. Міра оперативно-господарської самостійності цеху значно менше порівняно з підприємством в цілому. Цех не є юридичною особою, не вступає у господарські відносини з іншими організаціями, не має рахунку в банках, самостійного балансу, не встановлює стосунків з фінансово-кредитними органами. Але певну оперативно-господарську самостійність, необхідну

для найбільш ефективного використання ресурсів і вирішення поставлених перед ним виробничих завдань, госпрозрахунковий цех має. Таким цехам надаються певні засоби виробництва і трудові ресурси, вони самостійно здійснюють організаційно-технічні заходи в рамках встановлених їм планових показників, планують роботу ділянок, змін, бригад. Здійснюючи свої господарські права, підрозділи пред'являють претензії до тих структурних одиниць підприємства, які винні у виникненні матеріальних збитків на цій ділянці.

Слід зазначити істотну різницю в орієнтації функціонування економічного механізму підприємства взагалі і внутрішнього економічного механізму. Якщо перший націлений на рішення, в першу чергу, стратегічних цілей, то другий є інструментом вирішення тактичних завдань в рамках загальних стратегічних цілей.

Першим принципом внутрішнього економічного механізму є з'єднання планового керівництва з боку підприємства (об'єднання) з оперативно-господарською самостійністю кожного структурного підрозділу. Для реалізації цього принципу у багатьох випадках необхідно реорганізувати структуру виробництва, створити великі комплексні бригади, що випускають кінцеву продукцію, укрупнити ділянки, об'єднати або розукрупнити цехи. Утворення таких комплексних підрозділів робить можливим їх відносно відособлення, регламентацію їх прав і обов'язків, закріплення за підрозділом необхідних виробничих засобів, вимір і оцінка кінцевого результату діяльності госпрозрахункового підрозділу.

Другий принцип внутрішнього госпрозрахунку – порівняння фактичних витрат трудових, матеріальних, інвестиційних і грошових ресурсів з результатами діяльності підрозділу, а також з прийнятими нормами, нормативами і плановими завданнями. Реалізація цього принципу вимагає доведення госпрозрахунковим підрозділам завдань не лише по випуску і постачанням продукції і дотримання лімітів, але і по їх реальному вкладу в госпрозрахунковий дохід підприємства. Це вимагає для кожного підрозділу розробки системи прогресивних техніко – економічних норм і нормативів для планування, обліку, контролю, економічних оцінок і стимулювання госпрозрахункової діяльності, заздалегідь визначуваних планових завдань і прогнозів на довгий час, організації достовірного обліку результатів господарської діяльності і контролю за використанням всіх виробничих ресурсів. В результаті внутрішній економічний механізм виступає як організаційно-економічна система виробництва продукції і розподілу, а також отриманих від її реалізації коштів.

Третій принцип внутрішнього госпрозрахунку – відшкодування витрат в економічних стосунках, поширене на всі види виробничих ресурсів і виробничі колективи, що забезпечує узгодження інтересів підприємства, його структурних одиниць і підрозділів, первинних трудових колективів і окремих працівників. Виконання планових

показників структурними одиницями повинно забезпечувати виконання договорів підприємства в цілому з найбільшою економічною ефективністю. Для реалізації цього принципу встановлюються внутрішньо фірмові розрахункові ціни на продукцію і господарські послуги госпрозрахункових одиниць, а також на сировину, матеріали, енергетичні ресурси, послуги ремонтних і інших цехів. На базі цих цін можливо визначити розрахунковий прибуток госпрозрахункової ланки.

Важливим чинником внутрішнього економічного механізму є розроблена система внутрішньовиробничого планування. Найефективніше при цьому використовувати автоматизовані системи планових розрахунків по всіх матеріальних ресурсах, трудомісткості, норм і нормативів витрат. В цьому випадку механізм безперервного планування дозволяє вирішувати складні балансові завдання, у тому числі оптимального розподілу виробничих потужностей, матеріальних і трудових ресурсів. Критерієм оптимізації є здатність госпрозрахункових одиниць без збільшення чисельності робітників і при мінімальному збільшенні інших ресурсів забезпечувати зростання обсягів виробництва погоджених з потужностями технологічно зв'язаних ділянок виробництва.

Критерієм узгодженості інтересів трудових колективів і підприємства в цілому є зацікавленість робітників в зниженні трудомісткості продукції, витрат матеріальних ресурсів, поліпшення якості продукції, повнішого завантаження устаткування і забезпечення його збереження. Якщо діюча система перегляду норм приводить до того, що робітник не зацікавлений знижувати трудомісткість і витрати матеріальних ресурсів, то система внутрішнього економічного механізму вироджується у формальний перелік інструкцій, методик, що збільшує обсяг планово-облікової роботи без всякої користі для виробництва.

Важливим принципом внутрішнього госпрозрахунку є матеріальна зацікавленість колективів в досягненні високих кінцевих результатів і підвищенні ефективності виробництва, для чого при формуванні фонду оплати праці і преміювання потрібно враховувати, в першу чергу, власні результати роботи конкретної госпрозрахункової одиниці, а також матеріальну відповідальність за втрати, або недоотримання прибутку. При цьому покриття втрат виконується шляхом утримання з фонду оплати праці (матеріального заохочення) колективу підрозділу, який винен в цій втраті, або недоотриманні прибутку.

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

Майнова самостійність виробничих підрозділів підприємства означає закріплення за ними частини виробничих фондів (переважно основних виробничих фондів), яка може бути надана підрозділу в оперативне управління. Така майнова самостійність забезпечує організаційну самостійність у сфері виробництва і стає передумовою надання підрозділам відносної економічної самостійності.

Відносна економічна самостійність виробничих підрозділів може бути забезпечена скороченням кількості планових показників і використанням у виробничих підрозділах деяких елементів ринкової економіки. На підприємстві вводиться механізм формування внутрішніх планово-розрахункових цін на продукцію, роботи і послуги для здійснення взаєморозрахунків. Між підрозділами підприємства економічна самостійність покликана підсилити на рівні підрозділів реалізацію таких принципів, як порівняння витрат з результатами діяльності, економічна зацікавленість і матеріальна відповідальність.

Прогресивна нормативна база є основою планування, регуляції і контролю діяльності структурних підрозділів, порівняння виробничих витрат з досягнутими результатами, розмежування відповідальності за результати діяльності між підрозділами і об'єктивної оцінки і стимулювання діяльності персоналу.

Система обліку руху матеріальних цінностей, витрат і продукції дає можливість отримувати інформацію про стан і результати роботи підприємства і його підрозділів; відображає надходження, внутрішньовиробниче переміщення, використання і реалізацію матеріальних ресурсів і дає можливість визначити оптимум їх використання. Раціональна система оцінки і матеріального стимулювання діяльності на внутрішньозаводському рівні базується на принципах повної або часткової самокупності і часткового самофінансування структурних підрозділів підприємства і на економічній зацікавленості трудових колективів в максимальному підвищенні кінцевих результатів роботи як свого підрозділу, так і підприємства в цілому. Вона дає можливість ефективно використовувати трудовий потенціал підприємства і 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 заставою економічної ефективності взаємодії підрозділів підприємства.

Перераховані принципи єдині для всіх підрозділів підприємства. В той же час, місце госпрозрахункового підрозділу в ієрархічній структурі управління, а так само в системі внутрішньовиробничої кооперації праці, властиві йому організаційно-технічні і економічні особливості викликають деякі відмінності і в організації господарського розрахунку: вибір

затверджуваних, розрахункових і оцінюючих показників, основних і додаткових умов преміювання; порядку нормування трудових і матеріальних витрат; організації обліку результатів госпрозрахункової діяльності, регуляції взаємних стосунків між підрозділами і тому подібне. Все це викликає необхідність обліку і відображення цих особливостей в рамках єдиної системи внутрішнього економічного механізму.

В зв'язку з цим в системі внутрішнього госпрозрахунку виділяють наступні підсистеми:

1 Залежно від рівня управління:

– підсистема госпрозрахунку виробничих одиниць об'єднання (внутрішньовиробничий госпрозрахунок);

– підсистема госпрозрахунку цехів, відділів, служб (внутрішньовиробничий госпрозрахунок):

– підсистема госпрозрахунку ділянок, бригад, змін, робочих місць (низовий госпрозрахунок)

2 Залежно від місця структурних підрозділів у внутрішньовиробничій кооперації праці:

– підсистема госпрозрахунку основного виробництва, у тому числі госпрозрахунок цехів, ділянок, змін, робочих місць;

– підсистема госпрозрахунку допоміжного виробництва, у тому числі госпрозрахунок допоміжних і обслуговуючих цехів, їх ділянок, бригад, змін, робочих місць;

– підсистема госпрозрахунку відділів і служб підприємства.

Основними елементами внутрішнього госпрозрахунку є планування, облік і аналіз діяльності підрозділів, матеріальне стимулювання і матеріальна відповідальність їх працівників і колективів.

Внутрішній економічний механізм може мати різні режими функціонування: від жорсткого адміністративно–наказового управління з високою централізацією ухвалення рішень до повного саморегулювання в умовах вільного ринку, що визначає і відповідну його форму. Форми відрізняються мірою свободи поведінки підрозділів, формами їх зв'язків і показниками ефективності діяльності. Ось чому в розвитку внутрішньогосподарських стосунків можливо виділити такі етапи і форми:

1 Діяльність підрозділів визначається розпорядженнями адміністрації, що містять разові завдання або завдання на перспективу. Підрозділам виділяють ресурси, які необхідні для виконання певних завдань і можуть перерозподілятися в директивному порядку. Формально за підрозділами закріплюється певна номенклатура, основні і оборотні фонди. Але підрозділи при цьому не несуть жодної матеріальної відповідальності за результати господарської діяльності. В цьому випадку використовуються відрядна і почасова системи оплати праці.

Ця форма охоплює лише вертикальні зв'язки: структурні функціональні підрозділи – цех. При цьому, спочатку в таку систему економічних стосунків включаються заготівельні, оброблювальні,

складальні цехи і далеко не завжди включаються допоміжні – ремонтно–механічні, енергетичні, інструментальні; обслуговуючі – транспортні, склади. Обмеженість поширення дії внутрішньогосподарського механізму лише на основні і, в кращому разі, на допоміжні цехи, приводить до того, що ця форма госпрозрахунку носить формальний характер і дієво не впливає на підвищення ефективності виробництва.

Головним недоліком цехового госпрозрахунку цієї форми є те, що в числі використаних ресурсів по суті враховується лише заробітна плата, і не враховуються витрати матеріальних ресурсів, енергії, використання основних виробничих фондів і потужностей. Інший принциповий недолік – це неможливість порівняння показників оцінки роботи цехів і підприємства в цілому. На рівні цехів використовуються розрахункові показники в нормо–годинах, а на рівні підприємства – вартісні. Тому виконання плану всіма цехами зовсім не гарантує виконання програми підприємства в цілому. Невможливість порівняння витрат ресурсів і результативних показників зробили неефективною систему преміювання.

2 Діяльність підрозділів базується на стандартній формі господарського розрахунку. Коротка формула цієї форми така: мінімізація витрат і досягнення поставлених цілей через систему показників; матеріальна відповідальність за втрати через госпрозрахункові претензії, заохочення за економію ресурсів шляхом преміювання з фондів підприємства.

В цьому випадку використовуються в значніших об'ємах економічні важелі. Так, якщо в першій формі цехам встановлюється плановий обсяг виробництва в нормо–годинах і нормативна собівартість, то тут планові завдання за обсягом виробництва встановлюються в грошових одиницях, починає діяти матеріальна відповідальність цехів за втрати через внутрішні госпрозрахункові претензії.

3 Підрозділи виконують виробничо–господарську діяльність на основі самостійного укладення договорів з іншими підрозділами як по вертикалі (адміністрація – цех –бригада), так і по горизонталі: (цех – цех, функціональні відділи між собою). При цьому в повному обсягу використовуються економічні важелі впливу на господарську діяльність підрозділів; для встановлення об'ємних показників використовуються внутрішні розрахункові ціни на напівфабрикати і послуги з внутрішній кооперації, для кожного підрозділу встановлюються свої показники, досягши яких його працівники заохочуються, і розробляється система штрафних санкцій за збитки або втрату можливості отримати прибуток. А оплата праці проводиться за кінцеві результати діяльності підрозділу і за залишковим принципом, тобто фонд оплати праці підрозділу визначається як різниця між валовим доходом і матеріальними і прирівняними до них витратами.

4 Підрозділи самостійно виконують свою господарську діяльність, тобто свою продукцію і послуги іншим підрозділам поставляють на таких же умовах, як і стороннім організаціям.

Як бачимо, в круг внутрішнього господарського розрахунку може бути включена різна сукупність структурних одиниць.

2.3 Особливості внутрішнього госпрозрахунку в цехах, ділянках, бригадах, функціональних підрозділах

Цехи на більшості підприємств є основними виробничими підрозділами, тому їх органічна участь в системі господарського розрахунку особливо важлива.

При організації внутрішнього госпрозрахунку потрібно враховувати особливості чотирьох основних груп цехів.

До першої групи відносяться основні виробничі цехи, організовані за предметно замкнутим принципом із закінченим циклом виготовлення продукції, що поставляється за межі підприємства. Такі цехи можуть розвивати госпрозрахункові стосунки не лише на стадії виробництва, але і в циклі відвантаження і реалізації. В цьому випадку можливе використання в цехах відпускних цін на продукцію.

Друга група основних цехів заснована на внутрішньо коопераційній технологічній спеціалізації. В цьому випадку цехи поставляють продукцію по внутрішній кооперації і можуть розвивати госпрозрахункові стосунки в основному на стадії виробництва. Їх завдання безпосередньо полягає не в збільшенні обсягів реалізації продукції і прибутку, а у виконанні завдань по виготовленню продукції високої якості в заданому асортименті і у встановлені терміни, а також в зростанні продуктивності праці і зниженні витрат на виробництво. Для цих цехів можливе встановлення внутрішньогосподарських розрахункових цін, але не на всю номенклатуру продукції.

Третя група основних цехів має спеціалізацію змішаного типу і виготовляє як готову продукцію, так і поставляє по внутрішньовиробничій кооперації.

Особливу групу складають допоміжні і обслуговуючі цехи, забезпечуючи робочі місця інструментом, оснащенням, енергією, транспортом, виконуючи ремонт, обслуговування устаткування і тому подібне. Для цих цехів госпрозрахункові стосунки на стадії виробництва зв'язані із стимулюванням повного і якісного забезпечення потреб виробництва в їх послугах, зниження витрат на виробництво. Збільшення обсягів робіт тут не може розцінюватися як поліпшення діяльності. Особливості цих груп цехів обумовлюють різні системи планових і оцінюючих показників, вибір узагальнюючого показника, переліку економічних нормативів у формах стимулювання і економічної відповідальності.

Встановлені госпрозрахунковим цехам показники діляться на:

- затверджені – обов'язкові для виконання, служать основою для оцінки діяльності;
- розрахункові – використовуються для обґрунтування затверджених показників;
- оцінюючі – для оцінки результатів діяльності, формування фондів оплати праці, економічного стимулювання, підведення підсумків змагання.

При цьому система показників повинна всесторонньо характеризувати діяльність цеху, враховуючи його внесок в госпрозрахунковий дохід підприємства, бути пов'язаною із затверджуваними і оцінюваними показниками підприємства в цілому, бути порівнянною в динаміці, а головне – надавати достатній простір для ініціативи цехового колективу. Для цехів змішаного типу є актуальним забезпечення однакової вигідності продукції, призначеної для зовнішньої реалізації і для внутрішніх постачань.

Цеховий прибуток відображує суму коштів, яку цех отримує за виконання планових завдань, поліпшення використання основних і оборотних фондів, зниження собівартості. Інколи встановлюється частина прибутку, що залишається у розпорядженні цеху, і та частина, що прямує до заводських фондів розвитку. В разі використання розрахункових цін прибуток включає не лише економію витрат, але і всю різницю між обсягом постачань продукції за розрахунковими цінами і виробничими витратами цеху. У разі, коли цех виготовляє один вид продукції, основним економічним показником стає здача кінцевої високоякісної продукції на склад. В цьому випадку можуть встановлюватися нормативи (розцінки) для цехових і бригадних колективів на випуск певного виду продукції. При отриманні рекламацій від підрозділу – споживача обсяг бракованої продукції або неякісно виконаної роботи знімається з обсягу виробництва цеху.

Особливе місце має механізм формування цехового фонду оплати праці. Він має бути визначений кожним цехом самостійно в прямій залежності від рівня використання ресурсів і кінцевих результатів господарювання.

Економічні нормативи, що діють на рівні підприємства, такі:

- нормативне співвідношення темпів зростання середньої зарплати і продуктивності праці;
- норми витрати матеріалів і енергетичних ресурсів по найбільш важливих видах на одиницю продукції;
- норматив утворення фонду економічного стимулювання у відсотках до госпрозрахункового доходу, який залишається у розпорядженні цеху.

Внутрішні планово – розрахункові ціни використовуються для виміру обсягу товарної продукції; умовно – розрахункові – для виміру валового доходу і визначення госпрозрахункового доходу цеху.

Бригадний госпрозрахунок є головною ланкою внутрішньогосподарського розрахунку, тому що саме бригада є тим первинним колективом, в якому робітники зв'язані єдиною метою безпосередньо в трудовому процесі, спільністю економічних інтересів і постійним психологічним контактом в процесі праці, на базі якої здійснюється взаємний контроль, виробляються соціальні норми поведінки і громадська думка. Одна з головних причин недостатньої ефективності повного госпрозрахунку – слабкий розвиток госпрозрахунку в бригадах, що мало місце в адміністративно–командній системі господарювання. В результаті система оплати праці не була поставлена в залежність від кінцевих результатів роботи – виготовлення продукту, його якості, витрат матеріальних ресурсів, своєчасності передачі продукції суміжним бригадам.

Госпрозрахунковою можна назвати лише таку бригаду, яка несе відповідальність не лише за виконання виробничих завдань, але і за використання виділених їй матеріально-енергетичних ресурсів, а так само зацікавлювати її в економії на основі затверджених норм витрати і організації достовірного обліку.

Досвід вітчизняних і зарубіжних фірм дозволяє визначити основні принципи бригадного госпрозрахунку.

По-перше, бригада повинна стати головною виробничою ланкою управління працею. Це означає, що за бригадами мають бути закріплені технологічні цикли, що закінчуються випуском кінцевої продукції, або її частини. За цієї умови підприємство стає сукупністю взаємозв'язаних бригадних колективів, кожен з яких має свою спеціалізацію. Це зумовлює перехід від спеціалізованих бригад, які складаються з робітників однієї професії що використовують один вид устаткування, переважно до комплексних бригад, які включають робочих різних професій і повний набір устаткування для виконання певного технологічного циклу. Найбільш ефективна організація наскрізних бригад, які використовують закріплене за ними устаткування протягом всіх робочих змін. Інколи для організації таких комплексних наскрізних бригад доводиться утворювати збільшені бригадні комплекси, які включають 30...100 і більше чоловік. Вони вже не є первинними, а є вторинними трудовими колективами, які замінюють раніше функціонуючі ділянки, а інколи і цехи. Це дозволяє організувати управління по лінії: підприємство – бригада, або підприємство – бригада – цех, а не як було раніше – підприємство – цех – ділянка – бригада.

По-друге, важливим принципом бригадного госпрозрахунку є доведення цим колективам завдання не лише по випуску продукції, але і за залежними від бригади витратами, а також кінцевими вартісними показниками. До бригад, які сформовані в різних цехах, доводяться різні показники. Так, бригадам основного виробництва доводять план постачання продукції, завдання по зростанню продуктивності праці,

ритмічності виробництва, якості продукції (здачу з першого пред'явлення), ліміти витрати матеріальних і трудових ресурсів, фонд заробітної плати. У складальних цехах постачання продукції вважається відповідно здачі готових виробів на склад по графіку. У оброблювальних – по машинокомплектах, які включають всю необхідну до випуску кінцевого виробу номенклатуру. Бригадам допоміжного виробництва планується обсяг продукції (робіт, послуг) у встановленій номенклатурі, зростання продуктивності праці, ліміт матеріальних ресурсів (у бригадах, де можлива їх економія), якість продукції, фонд заробітної плати і матеріального заохочення. Така система є досить громіздкою, а головне – не забезпечує повного зіставлення планів бригад і підприємства в цілому. Тим часом бригадний план в умовах госпрозрахунку повинен стати основною ланкою плану підприємства.

Деякими підприємствами використовуються такі можливі способи досягнення зіставлення кінцевих результатів роботи бригади і підприємства в цілому:

- у комплексних бригадах, на продукцію яких можна встановити внутрішньогосподарські розрахункові ціни, ведеться облік валового доходу, з якого по певних нормативах здійснюється відрахування до централізованого фонду підприємства для розрахунків з бюджетом і формування централізованих фондів економічного стимулювання. Частина, що залишилася, збільшується або зменшується на сальдо штрафних санкцій за системою внутрішніх госпрозрахункових претензій, а також зменшується на суму зовнішніх рекламацій по якості і, таким чином, визначається госпрозрахунковий дохід бригади;

- у разі, коли бригада не має закінченого технологічного циклу і вироблена нею продукція у вартісному вираженні не обчислюється, доцільно рахувати економію на особовому рахунку бригади порівняно з нормативами використання матеріальних ресурсів, устаткування, якості, які встановлені на кожен вид продукції. При цьому штрафи за постачання неякісної продукції відносять до вини бригади. В результаті бригада отримує кошти на оплату праці в залежності кількості продукції, її якості і ресурсозбереження. Якщо ж на особовому рахунку бригади зафіксований негативний результат – фонд оплати зменшується, але не нижче тарифного.

По третє, важливим принципом бригадного госпрозрахунку є перетворення кінцевого продукту бригади на основну, не лише планово-облікову, але і в платіжну одиницю на підприємстві. На машинобудівних підприємствах кінцева продукція бригади представлена бригадокомплект, машинокомплект, приборокомплект, тобто набором вузлів і деталей в співвідношенні, необхідному для випуску одиниці кінцевої продукції. Нормативи розцінок на кінцеву продукцію встановлюються не лише для бригад, що випускають готові вироби, але і для тих, які виготовляють напівфабрикати. Бригади допоміжних робітників

також отримують розцінки на кінцеву продукцію. В разі обслуговування такою бригадою декількох цехів розцінки встановлюються окремо на кожну продукцію(послугу), їх сума складає сукупний бригадний заробіток. Таким чином весь колектив, всі бригади розцінками прив'язуються і стимулюються до кінцевого результату.

Передача результату праці бригади іншим бригадам фіксується супровідною, а між цехами або цехом і складом – приймально–здавальною накладною. Ці накладні, а також акт здачі готового виробу на склад є основою для оформлення платіжних документів. Цим з'єднується облік кінцевого результату і оплати.

Зміна порядку обліку потребує збільшення обсягу відповідних операцій. Тому розвиток бригадного госпрозрахунку пов'язаний із забезпеченням підприємства персональними комп'ютерами та їх програмним забезпеченням. Необхідно доводити до госпрозрахункової бригади норми витрати матеріальних і трудових ресурсів, використання виробничих потужностей і якості продукції, а також враховувати виконання цих норм в кожній бригаді окремо.

Четвертим принципом організації бригадного госпрозрахунку є взаємна відповідальність. Для реалізації цього принципу розробляються класифікатори претензій, визначається порядок нарахування і стягнення штрафних санкцій за рахунок бригадних фондів оплати праці і матеріального заохочення.

Внутрішньогосподарський розрахунок не може бути ефективним, якщо він не поширюється на всі категорії колективу, включаючи фахівців і управлінський персонал. Госпрозрахунок служб управління дозволяє не лише оцінити і стимулювати їх роботу, але і визначити доцільність чисельності апарату управління, що склалася.

Можна виділити наступні основні принципи організації госпрозрахунку функціональних відділів. Перший з них — урахування специфіки діяльності і місця в структурі управління різних груп відділів. Залежно від виконуваних функцій і характеру впливу на госпрозрахунковий дохід виділяються:

1) відділи науково–технічного розвитку, відповідальні за розробку і освоєння нововведень, підвищення технічного рівня продукції і виробництва в цілому (конструкторські, технологічні, механізації і автоматизації, стандартизації, раціоналізації і винахідництва і т. д.);

2) обслуговуючі і допоміжні відділи, що забезпечують виробництво всіма видами енергії, інструментом, оснащенням, транспортними і ремонтними послугами, організуючі матеріально–технічне постачання і збут продукції (головного механіка, головного енергетика, матеріально–технічного постачання, збуту, транспортний, господарський, інструментальний і т. д.);

3) відділи загального управління, відповідальні за організаційно–економічне, кадрове, правове, інформаційне забезпечення виробництва,

техніко–економічне і оперативно–календарне планування (маркетингу, планово–економічний, виробничо–диспетчерський, організації праці і заробітної плати, фінансовий, бухгалтерія, кадрів, технічного вчення і соціального розвитку, юридичний, капітального будівництва і т. д.).

Важливим принципом організації госпрозрахунку функціональних відділів є закріплення за ними статей витрат по конкретних видах матеріальних ресурсів і покладання на відділи обов'язку нормувати, аналізувати і організовувати ефективно використання цих ресурсів. Відповідальність за використання матеріалів і комплектуючих виробів несуть конструкторські і технологічні відділи, палива і енергії — технологічні і енергетичні, зарплати виробничих робітників — конструкторські, технологічні, організації праці і зарплати, за витрати на ремонт і утримання устаткування відповідають ремонтні і енергетичні відділи, внутрішньозаводське транспортування — постачальницький і транспортний, втрати від браку — технологічні і відділ технічного контролю (ВТК). Стосовно структури кожного підприємства мають бути встановлені відділи, відповідальні за загальновиробничі витрати на рівні цехів і підприємства в цілому (утримання і поточний ремонт будівель і споруд, раціоналізацію і винахідництво, охорону праці, телеграфний, поштово–канцелярські, на підготовку і підвищення кваліфікації кадрів, за інформацією і так далі); транспортно – заготівельні, інші внутрішньовиробничі витрати, витрати на гарантійне обслуговування і ремонт продукції і так далі. Винуватцями підвищених витрат на виробництво і реалізацію продукції можуть бути не лише функціональні відділи, але і лінійні підрозділи (виробництва, цехи, бригади). За відповідними службами (постачальницькими, фінансовими, збутовими, юридичними і т. д.) закріплюється також відповідальність за непродуктивні витрати і втрати, перш за все за сплачені підприємством штрафи, пов'язані з недопоставкою продукції, зниженням її якості і комплектності, перевитратою ресурсів, простроченням платежів і відсотків по позиках, оплати рахунків і так далі.

Особливу трудність при організації госпрозрахунку функціональних відділів викликають встановлення для кожного з них специфічних планово–оцінюючих показників. Так, для виробничого відділу до їх числа відносяться виконання зобов'язань по постачаннях продукції відповідно до укладених договорів, ритмічність випуску продукції, дотримання нормативу незавершеного виробництва. Планово – економічний відділ повинен відповідати за своєчасне узгодження цін і видачу збалансованих планів структурним одиницям, підрозділам і бригадам, а також за виконання плану по госпрозрахунковому доходу (прибутку, витратам на гривню товарної продукції). Відділ праці і зарплати несе відповідальність за виконання плану по продуктивності праці і його співвідношення з оплатою праці, відсутність перевитрат по фонду зарплати, досягнення нормативної (проектною) трудомісткості продукції. Фінансовий відділ

відповідає за збільшення прибутку, збереження власних оборотних коштів, своєчасність платежів до бюджету і повернення кредитів, зниження дебіторської заборгованості. Від бухгалтерії залежить дотримання лімітів витрат на утримання адміністративно–управлінського персоналу, зниження дебіторської і кредиторської заборгованості, збереження майна підприємства. В умовах госпрозрахунку зростає роль юридичного відділу, що відповідає за своєчасне оформлення договорів, поліпшення сальдо отриманих і сплачених санкцій, відсутність порушень законодавства в рішеннях адміністрації. Відділи кадрів, технічного навчання і соціального розвитку можуть впливати на поліпшення забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами, зниження їх плинності, скорочення витрат робочого часу у зв'язку з порушенням трудової дисципліни. Відділ капітального будівництва відповідальний за дотримання графіків введення в дію виробничих потужностей і об'єктів, скорочення запасів невстановленого устаткування. Специфічні показники встановлюються і для всіх інших відділів.

Проте можна виділити декілька базових показників, які можуть бути встановлені в будь-якій службі управління. До них відноситься економічний ефект (економія) від розробки і впровадження нововведень, здійснених за ініціативою відділу. Якщо нововведення проведене спільно з іншими функціональними або виробничими підрозділами, економія розподіляється між цими колективами пропорційно їх вкладу. Підставою для реєстрації економії є акт про впровадження заходу, підписаний відповідними представниками адміністрації і ради трудового колективу (РТК). Для більшості служб може бути встановлений граничний рівень витрат на гривну товарної продукції, пов'язаних з діяльністю даної служби.

Ще один показник, який може бути встановлений кожній службі управління – ліміт витрат на утримання відділу, включаючи зарплату з нарахуваннями, канцелярські, поштово–телеграфні і телефонні, витрати на відрядження, послуги зовнішніх організацій на замовлення відділу.

Преміювання співробітників функціональних відділів в умовах госпрозрахунку здійснюється з врахуванням специфіки виконуваних ними обов'язків. Проте у всіх випадках при цьому враховуються в першу чергу показники, що відображають результати роботи даного підрозділу. Змінюється лише співвідношення між цими специфічними і загальними показниками діяльності підприємства. Для одних відділів загальноекономічні показники виступають як додаткові показники (умови) преміювання, наприклад, для відділів постачання, головного механіка і так далі. Для інших (планово–економічний, бухгалтерія і т. д.), навпаки, як основні виступають показники діяльності підприємства, а додаткові — результати роботи даного відділу. Вклад відділу в збільшення госпрозрахункового доходу підприємства визначається перш за все по зниженню трудомісткості, питомих витрат матеріальних і енергетичних ресурсів, грошових витрат, пов'язаних з діяльністю даної служби. Премія

розподіляється керівником відділу з відома трудового колективу з урахуванням індивідуального вкладу кожного працівника і не обмежується граничними розмірами. Механізм індивідуального преміювання працівників тут набагато ефективніше, ніж механічне встановлення премій всім співробітникам у відсотках до окладу з подальшим депреміюванням для працівників, що провинилися.

Інколи важелем стимулювання є не лише премія, але і вся зарплата. При цьому постійний гарантований оклад для фахівців відміняється, оплата майстрів–бригадирів, фахівців, обслуговуючих бригади і що забезпечують інженерну підготовку, визначається щомісячно залежно від результатів роботи підлеглих колективів. Така диференціація окладів вводиться і для відділів заводууправління, основних цехів, що безпосередньо впливають на роботу (матеріально–технічного постачання, технологічного і т. д.). Оклад може бути понижений до мінімального, встановленого державою розміру. Оплата (включаючи оклади) працівників ВТК, служб стандартизації і заводської лабораторії ставиться в залежність від відсутності рекламацій, повернення готової продукції. Оплата працівників комерційних служб зв'язується із заповненням недостачі власних оборотних коштів, прискоренням оборотності, зниженням нормативних запасів товаро-матеріальних цінностей, дебіторської заборгованості, обсягу невинуватених банківських кредитів. Їх завдання полягає в тому, щоб продавати все, що можна, без збитку для виробництва, і відмовитися від всього, що можна, не купувати. На деяких підприємствах виділяються особливі управлінські бригади у складі директора, його заступників і головних фахівців, які отримують відрядну платню з кожної гривни прибутку. Як база при цьому береться прибуток підприємства в базовому році, розділений на суму посадових окладів. Приріст прибутку за рахунок підвищення цін, як правило, не враховується.

Невід'ємною рисою госпрозрахунку служб управління є їх матеріальна відповідальність по госпрозрахункових претензіях цехів і інших відділів, а також за допущене з їх вини зниження прибутку підприємства. Розмір санкцій може бути встановлений виходячи з суми відсотка за кредит, які підприємство повинне узяти для покриття перевищення витрат з вини даної служби. Так, виробничо–диспетчерський відділ платить за утримання зайвої чисельності співробітників, наднормативні залишки незавершеного виробництва, перевитрати фонду зарплати із–за неритмічної роботи з його вини. Відділ може отримати кредит на виплату зарплати в мінімальних розмірах з умовою обов'язкового повернення коштів в майбутньому. Втрати від браку компенсуються службами, що поставили матеріали з відхиленнями від технічних вимог, що не забезпечили бригади інструментом, технічною документацією, що не організували своєчасний ремонт устаткування. Це вимагає організації обліку всіх видів порушень (перевитрати ресурсів, простоїв, невиконання планових заходів, порушення графіків обробки і

видачі управлінської інформації), точне визначення того, хто, кому, на підставі яких первинних документів, в якому розмірі пред'являють претензію.

Можна виділити 6 основних видів претензій, що пред'являються службам управління:

- 1) невчасне і некомплектне забезпечення ресурсами;
- 2) постачання не відповідних стандартам і технічним умовам ресурсів;
- 3) низькоякісний і невчасний ремонт і монтаж основних фондів;
- 4) порушення правил використання (експлуатації) ресурсів;
- 5) порушення технічних і організаційно–економічних умов виробництва, включаючи невчасну видачу і низьку якість управлінської інформації;
- 6) непродуктивні витрати, яких можна було б уникнути.

Госпрозрахунок науково–технічних підрозділів має ряд особливостей в порівнянні із службами управління. Головна з них полягає в тому, що науково–технічні (дослідницькі, конструкторські, технологічні, проектні) підрозділи, як правило, розділяються на зайнятих розробкою і освоєнням нових виробів, технологій, спорудженням нових виробничих об'єктів і відділи, що відповідають за підтримку технічного рівня продукції і виробництва в заданих межах. Друга група відділів так само, як і служби управління, розробляє план своєї діяльності — перелік робіт, які мають бути виконані в плановому періоді працівниками відділу і іншими підрозділами під їх керівництвом. Сюди включаються заходи щодо атестації робочих місць і ділянок, метрологічного забезпечення виробництва, коректування технологічних процесів і контролю за їх дотриманням і так далі. Підрозділи, зайняті розробкою нововведень, все частіше об'єднуються з дослідницькими і серійними ділянками і цехами, зайнятими дослідною перевіркою, виготовленням оснащення, засобів механізації і автоматизації, а також освоєнням розробок у виробництві. У результаті створюються інженерно–виробничі комплекси, внутрішньо фірмові комплекси, науково–виробничі фірми, які відповідають за весь цикл від початку прикладного дослідження до випуску продукції і її сервісного обслуговування у замовника.

При отриманні замовлення на нові вироби планово–економічний відділ і відділ праці і зарплати розробляють нормативи зарплати на все замовлення і передають його у виробничо–диспетчерський відділ, який визначає головну фірму і укладає з нею договір. Взаємини між фірмами регулюються рухом фонду зарплати від замовника до виробника. Розрахунки за продукцію і науково–технічні послуги між підрозділами проводяться чеками через банк госпрозрахункових операцій—структурний підрозділ головної бухгалтерії об'єднання, в обороті якого знаходяться кошти фірм, а також кредити цільового призначення. Така система дозволяє зменшити обсяг невиправданих замовлень іншим

підрозділам, зокрема інструментальним і дослідно–експериментальним, усунути їх диктат по відношенню до замовників. Банк відкриває особистий рахунок для кожної фірми об'єднання, виступає як контролер витрачання фонду зарплати, посередник у відношеннях між фірмами і помічник в організації обліку і звітності. Фонд оплати науково-технічних служб визначається не за штатним розкладом, а по кількості і якості кінцевого продукту — сумі коштів, отриманій по чеках від виробничих підрозділів, надбавок за своєчасне і якісне виконання номенклатурного плану розробок, а також коштів за послуги, надані іншим фірмам. Розподіл зарплати між фахівцями проводиться по коефіцієнту трудової участі (КТУ), що враховує наявність пропозицій по підвищенню технічного рівня і скороченню термінів розробок, ефект від їх реалізації, участі в проектуванні вискоєфективних розробок.

У нових умовах науково-технічні підрозділи прагнуть виконувати роботу меншим числом, розподіляючи економію фонду зарплати між співробітниками. Цикл проектування нових виробів скорочується у декілька разів. Підрозділ зацікавлений в отриманні додаткових замовлень від цехів своєї фірми, інших фірм, а також зовнішніх замовників.

Особливе значення для госпрозрахунку науково-технічних підрозділів має використання нового економічного поняття — науково-технічної продукції, вартість якої підсумовується з промисловою, сільськогосподарською, будівельною і іншою матеріальною продукцією. Науково–технічна продукція як особливий вигляд товару, що володіє споживчою вартістю і вартістю, включає 4 основних елементу:

1) готові розробки, тобто закінчена проектно–конструкторська, технологічна, організаційно-методична документація, яка пройшла відповідну дослідно-експериментальну перевірку, прийнята і сплачена замовником;

2) дослідні і експериментальні зразки, створені в лабораторіях, на дослідно–експериментальних базах і так далі і що не мають промислового призначення;

3) алгоритми і програми для персональних комп'ютерів, які пройшли відповідні випробування і включені в пакети;

4) науково-технічні послуги, до яких відносяться експертизи, консультації, авторський нагляд, передача технології і передового виробничого досвіду, навчання кадрів на замовлення споживачів нової техніки (розробок).

Підсумовування науково-технічної і матеріальної продукції в обсяги товарної і реалізованої продукції підприємств означає, що якщо до недавнього часу збільшення чисельності працівників науково–технічних підрозділів, як правило, означало зниження продуктивності праці, оскільки обсяг товарної продукції залишався незмінним, а чисельність персоналу збільшувалася, то в нових умовах госпрозрахунковим підприємствам вигідно розширювати вказані підрозділи за умови їх ефективної роботи. На

відміну від виробничих підрозділів науково–технічні не вимагають для збільшення обсягу реалізації значних додаткових постачань сировини, матеріалів, комплектуючих виробів і так далі. Створюється можливість для конкуренції науково–технічних підрозділів підприємств з самостійними науково–дослідницькими інститутами (НДІ) і конструкторськими бюро (КБ), оскільки підприємство може вибирати: укласти договір на придбання розробок з самостійними НДІ або КБ або здійснювати проектування своїми силами. Друга дорога може бути економічною, оскільки галузеві НДІ і КБ мають високий рівень накладних витрат, прагнуть завищити витрати і плановий прибуток.

2.4 Колективний і орендний підряд як найбільш досконалі форми господарського механізму

Підряд згідно з господарським і цивільним законодавством є договором, по якому одна із сторін (підрядчик) зобов'язалася на свій ризик виконати певну роботу іншої сторони (замовника) з її або своїх матеріалів, а замовник зобов'язався прийняти і сплатити виконану роботу.

Колективний підряд на підприємстві — форма внутрішньогосподарського розрахунку комплексних бригад, ділянок, цехів і інших підрозділів, при якому колектив відповідає за кінцевий результат роботи, чітко встановлений в кількісних і якісних показниках, і отримує гарантований розмір оплати праці за досягнення кінцевого результату незалежно від фактичних трудовитрат або чисельності працівників.

Можна відзначити ряд особливостей колективного підряду як вищої форми госпрозрахунку в порівнянні з госпрозрахунком бригад. По–перше, самостійність і відповідальність підрядного колективу поширюється не лише на терміни постачань, якість продукції і витрачання коштів, як при бригадному госпрозрахунку, а також на використання основних фондів і виробничих потужностей. Для цього за підрядним колективом закріплюється необхідне устаткування, інструмент, оснащення і йому надається самостійність у виборі форм і методів організації праці, виробництва і управління на ділянці, використанні закріплених за ним виробничих фондів.

Ще одна відмінність колективного підряду – строге визначення кількісних і якісних параметрів кінцевого результату роботи. Їм може бути повністю завершений обсяг робіт, виготовлена і прийнята ВТК або замовником продукція, що повністю пройшла встановлений для ділянки технологічний цикл виробництва. Різновидом планово–облікової одиниці кінцевого результату є бригадокомплект, що включає деталіоперації, деталі, вузли, що входять в один виріб. При цьому конкретний результат може виступати як в натуральному вимірі (побудований об'єкт, виготовлена продукція, виконаний обсяг певної роботи і т. д.), так і у вартісному вимірі (здобуття певної суми доходу або прибутку). У зв'язку з

цим для підрядного колективу по іншому визначається робоча зона — закріплена за колективом зона праці, що включає виробничу площу, устаткування, технологічне і організаційне оснащення. Технологічно закінчений цикл робіт виконує, як правило, укрупнена бригада, за чисельністю рівна або така, що перевищує встановлені для майстрів норми управління. Така бригада часто включає всю ділянку або цех і складається з декількох звичайних бригад. Укрупнена комплексна бригада, що виконує комплекс технологічно різномірних, але взаємозв'язаних видів робіт і об'єднуюча працівників різних професій, може включати фахівців і організаторів виробництва. При цьому підрядна бригада, як правило, є наскрізною (добовою), яка працює в одній і тій же робочій зоні і на одному і тому ж устаткуванні.

У звичайній госпрозрахунковій бригаді основна оплата праці здійснюється відповідно до тарифних ставок (окладів), що діють, норм праці і відрядних розцінок. У підрядних колективах оплата здійснюється лише по кінцевому результату роботи, від якого безпосередньо залежить формування основної частини коштів на оплату праці, а також фондів соціального розвитку. Це не означає, що в підрядних колективах відпадає необхідність в нормуванні. Для обґрунтованої оплати праці тут необхідне встановлення комплексної норми часу на планово-облікову одиницю кінцевого результату колективної праці (бригадокомплект, вироби і т. д.). Виходячи з комплексної норми часу і розряду виконуваних робіт встановлюється комплексна розцінка робіт на планово-облікову одиницю підрядного колективу. В результаті планується колективний заробіток бригади, що включає оплату за фактично виконаний обсяг робіт (при відрядній платні) або відпрацьований час (при погодинній платні), і сума премій. Таким чином, в підрядних колективах утворюється єдиний фонд оплати праці. Не включаються в колективний заробіток виплати, що носять індивідуальний характер (за роботу в другій і третій змінах, доплати за скорочений робочий час підліткам і годуючим матерям і т. д.), а також що нараховуються окрім підрядного обсягу робіт (премії переможцям конкурсів за підсумками змагання і т. д.). У нормативи зарплати підрядного колективу не включаються також доплати за наднормативний час, роботи в святкові дні, доплати до середнього заробітку при виконанні державних і суспільних обов'язків.

Переробка і виправлення робіт, виконаних з вини підрядного колективу з відступом від стандартів, технічних умов і вимог, виконується без додаткової оплати або за рахунок підрядчика. При виконанні робіт тривалістю до одного місяця зарплата виплачується після закінчення і здачі цієї роботи. При тривалих термінах підряду застосовується щомісячне авансування або щомісячна поетапна оплата з врахуванням фактичного обсягу робіт (виготовлення продукції), проте остаточний розрахунок проводиться лише після завершення підрядним колективом доручених йому робіт з врахуванням їх якості і ефективності

використання ресурсів. Якщо до складу підрядної ділянки входять декілька бригад, колективний заробіток розподіляється між структурними підрозділами (бригадами, змінами, ланками) відповідно до їх вкладу в кінцеві результати праці. При цьому може використовуватися коефіцієнт трудового вкладу на основі заздалегідь встановлених показників і нормативів.

Підрядний колектив самостійно встановлює спосіб розподілу колективного заробітку між окремими працівниками. Для цієї мети можуть бути використані коефіцієнти трудової участі (КТУ)— узагальнена кількісна характеристика особистого вкладу кожного члена бригади в кінцевий результат праці на основі врахування індивідуальної продуктивності праці, складності і якості виконаних робіт, допомоги в роботі іншим членам бригади, дотримання трудової і технологічної дисципліни, участі в розробці і освоєнні нововведень і так далі. Проте в невеликих і згуртованих бригадах з приблизно однаковою кваліфікацією працівників можуть використовуватись і інші способи розподілу заробітку: по числу відпрацьованих днів, з врахуванням тарифного розряду або навіть порівну.

Особливе значення для організації оплати праці тут придбало поєднання професій: просте (поєднуються дві суміжні професії) і комбіноване (декілька професій). По характеру поєднуваних функцій виділяються поєднання декількох основних операцій, основних і допоміжних операцій, основних або допоміжних операцій з адміністративно—технічними. При цьому комплексна норма в бригаді виявляється в більшості випадків менше суми технічно обґрунтованих норм на окремі операції.

Інколи при визначенні КТУ для розподілу колективного заробітку враховується рівень виконання змінних виробничих завдань, висока якість продукції, участь в керівництві бригадою — як чинники, що підвищують, КТУ, а запізнення і нез'явлення на роботу, наявність претензій до якості продукції, порушення правил техніки безпеки, невиконання змінних завдань — як знижуючі чинники КТУ. Встановлення важності кожного з чинників проводиться радою бригади виходячи з конкретних умов. Щоденний і місячний облік цих чинників дозволяє використовувати КТУ також для допоміжних робітників і фахівців. На рівні цеху формується єдиний фонд оплати праці, що включає основний заробіток і премії за виконання плану випуску продукції в натуральному і грошовому виміру, її якість, ритмічність, зниження витрат на гривну товарної продукції, економію матеріалів (у цеху розкрою). Кожен член підрядного колективу за рішенням РТК може отримувати доплату, не обмежену граничними розмірами.

Колективний підряд заперечує колишні принципи формування відрядного заробітку, при яких кожен відповідав лише за свою операцію і був зацікавлений в здобутті занижених норм і значному їх перевиконанні.

Ідея колективного підряду — зацікавити працівників в кінцевих результатах роботи, відвантаження готової продукції і так далі. При цьому перегляд норм виробітку не позначається на зменшенні заробітку, оскільки комплексна розцінка або норматив зарплати на одиницю продукції (робіт) залишаються стабільними на весь період договору. Його зниження по роках може бути передбачене в договорі, якщо він оформлений на тривалий термін, протягом якого відбувається освоєння нової продукції або технології.

Підприємства інколи відмовляються від традиційної системи преміювання працівників за багаточисельними показниками господарської діяльності. Фонд оплати використовується по двох напрямках: поточна оплата праці підрядних колективів по нормативах за фактично випущену продукцію і коштів на виплату доплат, винагород і компенсацій, що носять індивідуальний характер (за керівництво бригадою, професійна майстерність, оплата відпусток, винагорода за вислугу років і т.д.). Кошти, що залишилися, утворюють заохочувальний фонд, який РТК використовує на додаткове заохочення окремих ланок колективу, працівників, а також, що особливо важливе, працівників суміжних колективів і служб управління, сприяючих високому результату у підрядчика.

У договорах з підрядними колективами використовуються два види нормативів формування фонду оплати. Один з них розраховується виходячи з суми відрядного заробітку, а також тарифів і окладів, інший – враховує також частину раніше виплачуваних колективам премій за результати їх господарської діяльності. За рішенням колективу по КТУ можуть розподілятися лише премії, приробинок і економія фонду зарплати від вивільнення працівників або вся основна і преміальна оплата. Гарантійний мінімум зарплати (за винятком випадків, передбачених законом) визначається тарифною ставкою або посадовим окладом. Гарантія виплат незалежно від чисельності колективу створює зацікавленість в перегляді норм, а можливість передати частину економії фонду зарплати на заохочення управлінців і суміжних колективів підвищує роль підрядчика в системі госпрозрахункових стосунків.

Колективний підряд відрізняється від звичайного бригадного госпрозрахунку також розвиненою системою взаємної економічної відповідальності, яка поширюється і на стосунки підрядного колективу з адміністрацією.

Для врахування особливостей різних колективів проводиться атестація бригад, їх комплексна оцінка по техніко–технологічних, організаційно–економічних і соціальних чинниках на відповідність сучасним вимогам і передовому досвіду. Згідно з угодою підрядний колектив відповідає за своєчасне і якісне виконання завдань, ефективне використання виробничих ресурсів, а адміністрація підрозділу або підприємства — за своєчасне забезпечення ресурсами, якісною науково–технічною документацією, іншими видами обслуговування, нормальні і

безпечні умови праці. Йдеться не лише про колективну, але і персональну відповідальність працівників управління, а також їх зацікавленість на основі оплати по КТУ з врахуванням підсумків роботи підрядчика

Доцільно розширити перелік категорій робітників і службовців, з якими укладають договори про повну матеріальну відповідальність. Передача основних фондів на баланс підрядних колективів, їх закріплення за підрядчиками веде до того, що колективи стежать за їх збереженням, вчасно ставлять на ремонт, прагнуть його здешевити, провести швидко, а частину ремонтних робіт, якщо це обходиться дешевшим за послуги спеціалізованих служб і не наносить збитку основної діяльності, приймають на себе.

Найважливішою рисою підряду є самоврядування, коли всі питання внутрішньогосподарської діяльності, включаючи маневри в розташуванні людей і організації їх праці, встановлення погодженого з адміністрацією і профкомом режиму роботи і т. д., вирішуються радами підрядних колективів. Серед питань, що вирішуються підрядним колективом: комплектування його складу, підвищення кваліфікації працівників і вчення новачків, планування і організація роботи, оплата і стимулювання праці. За даними соціологічних досліджень, доля задоволених організацією праці в таких бригадах в 1,3 разу більше, ніж в негоспрозрахункових. Близько 90% задоволених організацією роботи відзначили, що порядок розподілу зарплати і премій в колективі їх влаштовує. В той же час наголошується на недостатнє стимулювання використання виробничих потужностей і у ряді випадків – орієнтація на зайву напруженість праці.

До сфер, де колективний підряд особливо ефективний, відносяться технічна підготовка виробництва, проектування і виготовлення оснащення, конвеєрна збірка, транспортне і інше обслуговування виробництва, ремонтні роботи (тут необхідність маневру, поєднання професій, скорочення термінів роботи мають особливу роль), обслуговування устаткування.

Проектування колективного підряду включає розробку комплексних рішень, що визначають оптимальні робочі зони і кінцевий продукт підрядних колективів, їх виробничо–технологічні і організаційно–економічні взаємозв'язки, систему планування, нормування, оплати праці. Після визначення основних завдань, які повинні вирішуватися підрядним колективом, склад його кінцевої продукції, уточнюється або розробляється технологія виконання закріплюваних за підрядним колективом робіт, обсяг необхідного устаткування і інших технічних засобів. На цій базі визначаються межі робочої зони, необхідний професійно–кваліфікаційний склад підрядного колективу, розробляються і затверджуються нормативи трудових і матеріальних витрат на одиницю кінцевої продукції, регламент обслуговування і інженерного забезпечення підрядного колективу, зміни в системі бухгалтерського і оперативного обліку, обов'язки і відповідальність функціональних служб і окремих відповідальних осіб за

ефективну роботу підрядчиків. Лише на цій основі за участю трудового колективу можуть розроблятися документи, що регламентують роботу в умовах підряду. До їх числа відносяться механізм формування фонду оплати, положення про оплату праці і преміювання, про взаємну економічну відповідальність і госпрозрахункові претензії, про раду підрядного колективу і так далі.

Орендний підряд як найбільш висока з відомих в даний час форм внутрішньогосподарського розрахунку відрізняється від колективного підряду тим, що орендний колектив має право використовувати майно, що орендується, для випуску продукції понад замовлення підприємства в порядку і на умовах договору. Орендний підряд на відміну від колективної, родинної і індивідуальної оренди, заснований на обов'язковому виробництві продукції по замовленнях підприємства. Орендар на підприємстві є власником лише орендного доходу, який залишається в його розпорядженні, а не продукції, що випускається ним. В той же час продукція, що випускається понад замовлення підприємства, йде в розпорядження орендаря і реалізується за його розсудом. При цьому дохід зараховується в план підприємства, яке веде облік всіх витрат і результатів діяльності орендаря. Підприємство може надати орендному колективу право укладати господарські договори від його імені і нести по ним відповідальність за майно, що орендується.

Ще одна важлива особливість орендного підряду полягає в тому, що, орендуючи на тривалий період у підприємства виробничі приміщення, устаткування і інші засоби виробництва, орендар стає практично їх господарем і набуває повної самостійності в організації праці і виробництва, замовляє потрібну техніку. При цьому єдину технічну політику розробляє і проводить підприємство в цілому. Воно веде також переозброєння і реконструкцію виробництва за рахунок фонду розвитку. Орендар зобов'язаний використовувати майно для випуску продукції (робіт, послуг), тримати його в справному стані.

Важливою особливістю роботи орендного колективу є формування валового доходу як різниці між виручкою від реалізації продукції (робіт, послуг) і витратами на виробництво без коштів на оплату праці. З цього доходу орендні колективи виплачують підприємству орендну плату, що включає амортизаційні відрахування для відшкодування підприємством зносу фондів, що ореннуються, відрахування до бюджету і для створення фінансового резерву підприємства. За погодженням сторін плата може вноситися в абсолютній сумі або в долі від валового доходу. Як правило, орендна плата виплачується щомісячно, причому незалежно від величини виручки, отриманої колективом. Орендна плата як фіксований платіж, що відображає взаємини підприємства з колективом свого підрозділу, дозволяє розділити фінансові зобов'язання орендних колективів перед бюджетом і підприємством.

Зі всього сказаного витікає, що при орендному підряді на відміну від колективного необхідне встановлення внутрішньогосподарських цін. Вони формуються на основі диференціації витрат, передбачених в оптових цінах, по підрозділах за вирахуванням частини накладних витрат, незалежних від їх діяльності, або на основі калькуляції собівартості кожного виду продукції (робіт, послуг), що випускається орендарями. На багатьох підприємствах договірні ціни орієнтуються на одиницю усередненої продукції в нормо–годинах. При цьому виручка орендного колективу утворюється від умовного продажу виробленої продукції, за внутрішньогосподарськими цінами підприємства (постачання на склад або передачі іншому підрозділу для подальшої переробки або збірки), а також від реального продажу стороннім замовникам по договірним цінам.

В окремих випадках підприємство може на певний час не встановлювати орендну плату для низькорентабельних або збиткових виробництв або навіть виплачувати їм деякі дотації, зменшуючи їх в строго встановлені терміни. До орендних колективів доводиться мінімальне число планових показників: обсяг виробництва продукції у вартісному вимірі, замовлення на основну номенклатуру в натуральному вимірі, валовий прибуток. У орендарів утворюються фонди соціального розвитку, які разом з фондами оплати праці складають їх власний госпрозрахунковий дохід — те, що залишається, у них після внесення орендної плати. Таким чином, дохід орендаря усередині підприємства є сума його фондів на оплату праці і соціальний розвиток. При орендному підряді немає потреби виділяти колективу фонд матеріального заохочення і преміювати за економію конкретних видів ресурсів. Для обліку матеріальних витрат орендаря доцільно використовувати чекову систему з відкриттям особистих рахунків орендарів в бухгалтерії або спеціальному банку об'єднання.

Договір про оренду – це договір про повну матеріальну відповідальність. Втрата або псування майна, що орендується, відновлюється за рахунок частини валового доходу підрозділу. При невиконанні замовлення з вини адміністрації за підрядним колективом зберігається фонд оплати праці, розрахований по тарифних ставках. Матеріальна відповідальність відповідного управлінського колективу при цьому обов'язкова.

Контрольні питання

- 1 Розкрити поняття «господарський механізм», його форми і методи
- 2 Розкрити принципи господарського механізму
- 3 Перерахувати елементи і функції господарського механізму
- 4 Розкрити суть економічного механізму і його структуру
- 5 В чому суть комерційного розрахунку і його принципи
- 6 Розкрити відмінні особливості принципів комерційного розрахунку і внутрішнього економічного механізму

7 Дати класифікацію підсистеми внутрішнього госпрозрахунку залежно від рівня управління і від місця структурних підрозділів у внутрішньовиробничій кооперації праці

8 В чому особливість різних режимів функціонування внутрішнього економічного механізму

9 Розкрити особливості внутрішнього госпрозрахунку в цехах, ділянках, бригадах

10 В чому особливість внутрішнього госпрозрахунку функціональних підрозділів

11 Розкрити принципи внутрішнього госпрозрахунку функціональних відділів

12 Які існують види претензій

13 В чому особливість колективного підряду як форми внутрішнього економічного механізму

14 Розкрити суть орендного підряду як найбільш досконалої форми внутрішнього госпрозрахунку

3 ОРГАНІЗАЦІЙНО–ПРАВОВІ ПЕРЕДУМОВИ ВВЕДЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВНУТРІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ

3.1 Необхідність і зміст підготовчої роботи по переходу на внутрізаводський госпрозрахунок

Внутрішній економічний механізм є складною системою, яка передбачає створення на підприємство певної системи організації виробництва і управління, тобто його механізму.

Основними елементами механізму внутрішнього госпрозрахунку є:

- раціональна організаційно–виробнича структура підприємства і його підрозділів;
- наявність положень про цехи, ділянки, функціональні підрозділи, виробництва, центри прибутку і центри витрат, а так само посадових інструкцій фахівців і технічних виконавців, а для робітників готуються пам'ятки;
- оформлення договірних відносин між виробничими підрозділами;
- закріплення основних виробничих фондів (устаткування) за цехами, виробничими ділянками, бригадами, робітниками;
- визначення підрозділам оптимальних планово–облікових показників, одиниць виміру обсягів продукції і калькуляційних одиниць;
- наявність технічно і економічно обгрунтованих норм і нормативів для забезпечення всіх елементів госпрозрахунку підрозділів;
- своєчасний і достовірний облік діяльності підрозділів;
- забезпечення необхідними контрольно–вимірювальними приладами;
- організація, збереження, видача і облік матеріальних цінностей;
- вживання прогресивних систем оплати праці і ефективних положень про преміювання працівників;
- введення комплексних особистих рахунків підвищення ефективності і якості роботи, особливо бригадних;
- встановлення економічно обгрунтованої системи госпрозрахункових претензій (санкцій) для підрозділів підприємства;
- розробка методів аналізу діяльності підрозділів і визначення порядку вживання заходів за результатами аналізу;
- підвищення рівня економічних знань працівників підрозділів підприємства;
- наявність затвердженого директором положення про внутрішній госпрозрахунок.

Ось чому введення внутрішнього госпрозрахунку вимагає серйозної підготовчої роботи.

Для організації підготовчої роботи на підприємстві видається наказ, яким визначаються склад робочої групи, що включає відповідальних працівників.

До цієї роботи притягуються працівники бухгалтерії, планового відділу, відділу праці і заробітної плати, головних технолога, механіка, енергетика і ін. Більш того, в її роботі повинні брати участь головний інженер і заступники директора підприємства.

Діяльність цієї робочої групи починається з розробки плану заходів щодо підготовки до переходу на внутрішній госпрозрахунок, з визначенням терміну виконання і відповідальних працівників.

Зразок плану заходів щодо підготовки до переходу на внутрішній розрахунок представлений в таблиці 3.1

Таблиця.3.1 – Заходи щодо підготовки підприємства до переходу на внутрішній госпрозрахунок

№ пп	Найменування заходів	Термін виконання	Виконавці
1	2	3	4
1	Аналіз господарської діяльності підприємства за період, передуючий переходу на госпрозрахунок по заводу і структурним підрозділам		Бухгалтерія Планово– економічний відділ
2	Розробка типових договорів між цехами, відділами і адміністрацією підприємства		Планово– економічний відділ Відділ праці і заробітної плати
3	Розробка довготривалих нормативів для утворення заохочувальних фондів для підрозділів		Планово– економічний відділ Відділ праці і заробітної плати
4	Розробка положень про преміювання в умовах внутрішнього госпрозрахунку		Відділ праці і заробітної плати
5	Перевірка формувань бригад за принципом технологічного ланцюга		Відділ праці і заробітної плати
6	Проведення атестації і раціоналізації робочих місць		Відділ головного механіка
7	Проведення інвентаризації основних фондів, залишків незавершеного виробництва і готової продукції з метою		Бухгалтерія
8	Складання кошторисів витрат по єдиному фонду оплати праці, соціально–культурних заходів і розвитку виробництва		Планово– економічний відділ Відділ праці і
9	Визначення виробничих потужностей по кожному цеху, ділянці		Планово– диспетчерський відділ
10	Уточнення змінності роботи устаткування цехів і ділянок з метою збільшення його коефіцієнта завантаження		Планово– диспетчерський відділ Служба механіка

Продовження табл.3.1

1	2	3	4
11	Вдосконалення звітності по заводу з метою її скорочення		Бухгалтерія Планово– економічний відділ Відділ праці і заробітної плати
12	Розрахунок планово–облікової ціни		Планово– економічний відділ
13	Визначення прав і обов'язків підрозділів. Коректування посадових інструкцій керівників, фахівців відділів, цехів		Планово– економічний відділ Відділ праці і заробітної плати
14	Аналіз втрат від браку, розробка заходів щодо їх зниження		Планово– економічний відділ Відділ технічного контролю
15	Розробка умов претензійної роботи між структурними підрозділами заводу		Планово– економічний відділ
16	Впорядкування структури штатів з метою скорочення адміністративного апарату		Відділ праці і заробітної плати
17	Перегляд дослідно– статистичних норм виробітку		Відділ праці і заробітної плати
18	Розробка довготривалого і поточного планів переозброєння заводу і розвитку експортних зв'язків		Гол. інженер Зам. директора з виробництва
19	Складання програми з навчання керівників, фахівців, технічних службовців і робітників новим умовам господарювання		Відділ розвитку персоналу
Гол. бухгалтер Начальник планово–економічного відділу Начальник відділу праці і заробітної плати			

Завданнями діяльності робочої групи є:

1) аналіз виробничої і організаційної структури управління підприємства і розробка пропозицій по їх перебудові;

2) уточнення прав і обов'язків структурних підрозділів і розробка нових положень і посадових інструкцій;

3) аналіз впливу кожної госпрозрахункової ланки на кінцеві результати діяльності підприємства і його госпрозрахунковий дохід, обґрунтування специфічних критеріїв оцінки кожного підрозділу, аналіз з цих позицій стану нормативної бази і оперативного–виробничого планування;

4) аналіз і оцінка системи матеріального і морального заохочення, виявлення випадків неузгодженості інтересів первинних трудових колективів і підприємства в цілому і способів їх узгодження;

5) аналіз і оцінка системи матеріальної відповідальності, розробка системи взаємних госпрозрахункових претензій з використанням, там де можливо і необхідно, внутріфірмових розрахункових цін і чекової системи;

6) аналіз системи звітності і розробка пропозицій по її перебудові на основі автоматизованої системи збору, обробки і аналізу інформації.

Найбільш серйозною підготовчою роботою по переходу підрозділів на госпрозрахунок є цільовий аналіз організаційної структури управління підприємством. Він проводиться, як правило, під керівництвом головного інженера або головного економіста за участю найбільш досвідчених фахівців. Метою аналізу є виявлення можливості визначення кінцевого результату кожного підрозділу – від ланки, бригади до функціонального відділу і виробництва. Там, де це можливо, необхідно створювати комплексні підрозділи по випуску певної продукції (робіт) з тим, щоб полегшити облік всіх видів витрат і визначення кінцевого результату. На більшості підприємств технологічний процес здійснюється так, що в ньому бере участь декілька цехів і ділянок з передачею по ланцюгу необхідних напівфабрикатів і комплектуючих виробів. Тут треба виходити з того, щоб забезпечити максимально точний облік передачі цих напівфабрикатів і пов'язаних з їх виробництвом витрат.

Особливо потрібен цільовий аналіз оргструктури в конструкторських, технологічних і проектних підрозділах. Якщо у складі комплексних підрозділів виявляються вузькоспеціалізовані групи і ланки, то їх треба спробувати виділити в самостійні колективи співвиконавців. Можливо, що вони братимуть участь одночасно або послідовно по графіку в роботі декількох комплексних колективів.

У деяких проектних і конструкторських організаціях використовують гнучку структуру тимчасових творчих колективів, тобто створених лише для виконання певного виду робіт. Склад таких колективів залежить від умов, обсягу і складності виконуваних робіт.

Залежно від того, наскільки досконало виробнича схема внутрішнього економічного механізму, робоча група може пропонувати формування таких інституційних структур внутрішнього госпрозрахунку, як внутрішній банк, госпрозрахункова комісія.

Важливе значення для дієвого внутрішньовиробничого розрахунку має чітке визначення завдань, прав, відповідальності не лише структурних підрозділів, особливо функціональних відділів, що відбивається в положенні про відділ, але і кожного виконавця, для чого мають бути розроблені посадові інструкції. Але якщо положення про відділ є на багатьох підприємствах і вимагають можливо лише незначного коректування, то другому нормативному документу слід приділити особливу увагу. Річ у тому, що на більшості підприємств посадові інструкції написані формально, на посаду, а не на робоче місце. І тому при збоях у виробництві встановити винуватця дуже складно, оскільки права, обов'язки, відповідальність «розмиті», не однозначно закріплені за конкретним працівником. Тому при переході на госпрозрахунок обов'язково слід уточнити по всіх фахівцях, технічних службовцях, їх права, обов'язки, відповідальність. При цьому кожен виконавець заповнює на своєму робочому місті таку форму (рис.3.1).

Потім керівництво відділу разом з членом робочої групи перевіряють і координують посадові інструкції в рамках відділу.

Особливу роль в госпрозрахунку структурних одиниць має встановлення обґрунтованих, тобто реальних для виконання в конкретних умовах виробництва нормативів. Ці нормативи мають бути:

- прогресивними, тобто відображати сучасний науково-технічний і організаційний рівень виробництва;
- комплексними, тобто забезпечувати формування бази для всіх видів планово-облікових, контрольних-аналітичних розрахунків;
- порівнянними при використанні на різних рівнях управління;
- заснованими на єдиних принципах формування, класифікації, зберігання, пошуку і систематичного оновлення нормативних даних.

Створення централізованого нормативного господарства на базі автоматизованої системи дозволяє видавати інформацію про нормативи не лише службі управління, але і по всіх ділянках, бригадах, окремих робітниках. Для структурних одиниць може бути виділене п'ять груп нормативів:

1) витратні норми і нормативи (витрати робочого часу, основних і допоміжних матеріалів, палива, енергії і т. д.);

2) нормативи режимів (чисельності працівників, обслуговування устаткування і робочих місць, тривалості виробничого циклу, режиму роботи устаткування, виробничих запасів, незавершеного виробництва);

3) нормативи ефективності (використання виробничих потужностей, фондівіддачі, матеріаломісткості, рентабельності);

4) економічні нормативи тривалої дії (формування фонду оплати, відрахувань від доходу до централізованого фонду підприємства і фонди економічного стимулювання, санкції по госпрозрахункових претензіях);

5) внутрішньогосподарські ціни і нормативи чистої продукції на готовий виріб та складаючі його вузли і деталі, що випускаються структурними одиницями.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

1. Загальна частина _____

1.1. Підрозділ _____

1.2. Посада _____

1.3. Дана посада отримує накази і розпорядження безпосередньо від _____

1.4. Додаткові розпорядження можна отримати від:

1.4.1 _____

1.4.2 _____

Вказівки даних робітників Ви виконуєте, якщо вони не протирічать розпорядженням прямого керівника.

1.5. Ця посада дає розпорядження і вказівки (кому) _____

1.6. Виконавця цієї посади заміщає (назва посади) _____

1.7. Виконавець цієї посади заміщає (назва посади) _____

1.8. Закріплення на посаді _____

Робота на даній посаді потребує від робітника наступної кваліфікації:

Ознаки закріплення на посаді	Вимоги
1.8.1. Освіта	_____
1.8.2. Спеціальність	_____
1.8.3. Мінімальний робочий стаж по спеціальності	_____

2. Цілі

Керівництво для даної посади встановлює наступні цілі:

2.1. _____

2.2. _____

3. Функції

№ п/п	Перелік функцій	Періодичність и строк виконання

4. Інформація

4.1. Для досягнення загальних цілей організації і для ефективного виконання обов'язків Ви співпрацюєте з іншими робітниками підрозділів організації та регулярно обмінюєтеся наступною інформацією:

Одержуєте			Передаєте		
Зміст інформації	Форма	Строки (періодичність) отримання	Зміст інформації	Форма	Строки (періодичність) передачі
1	2	3	4	5	6

з _____ відділом

з _____ цехом

4.2. Для виконання своїх обов'язань Ви регулярно обмінюєтесь інформацією с іншими організаціями

Одержуєте			Передаєте		
Зміст інформації	Форма	Строки (періодичність) отримання	Зміст інформації	Форма	Строки (періодичність) передачі
1	2	3	4	5	6

4.3. Для покращення організації своєї повсякденної роботи Ви заповнюєте наступні журнали, карточки, контрольні карти и т.д.

№ п/п	Зміст та ціль інформації	Форма	Періодичність заповнення

5. Права

Для виконання Ваших обов'язків Вам надані наступні права:

5.1. Відносно своїх підлеглих – давати розпорядження і вести контроль їх виконання

Підлеглі (вказати посаду)	З питань

5.2. Самостійно вирішувати наступні питання:

5.2.1. _____

5.2.2. _____

5.3. Ви є представником організації і здійснюєте листування по наступним питанням (для начальників служб и підрозділів) _____

6. Відповідальність

На данній посаді Ви несете відповідальність за не виконання постановочних цілей та за неповне використання наданих Вам прав.

6.1. Вашу роботу прямий керівник оцінює на основі наступних показників:

6.1.1. _____

6.1.2. _____

7. Доповнення та зміни

№ п/п	Який пункт в посадовій інструкції змінюється	Нова редакція	Дата зміни	Хто затвердив зміни редакції

Посадову інструкцію затвердив

Посадову інструкцію склав

(підпис)

(підпис)

« _____ » _____ 200 ____ г.

Рисунок 3.1–Форма посадової інструкції

По всіх видах витрат визначається рівень підрозділів, в яких налагоджений облік і в яких його необхідно ще організувати. Наприклад,

необхідно визначити, чи треба враховувати витрату електроенергії, стислого повітря або технологічної пари на кожному робочому місці або можливо в кожній бригаді, на ділянці або в цеху. Можливо, що витрати на організацію обліку не виправдовуються сумою економії цих засобів, оскільки вони займають незначну питому вагу в загальній собівартості продукції (робіт). У такому разі розподіл витрат на ці ресурси можна виробляти в звичайному для даного підприємства порядку.

По можливості, необхідно визначити для кожного підрозділу, включаючи функціональні служби і невиробничу сферу, наявність виробничої площі, основних і оборотних засобів.

Часто на підприємствах немає норм витрачання окремих ресурсів (інструменти, запасні частини, господарський інвентар, теплова енергія), а їх витрати займають значну питому вагу в собівартості продукції. У такому разі необхідно виявити середньо кварталний або хоч би середньорічний фактичний їх вжиток по кожному госпрозрахунковому підрозділу.

Особливу увагу слід звернути на відповідність норм витрат основних матеріалів фактичному їх використанню. При необхідності проводиться перегляд цих норм у більшу або меншу сторону. Крім того, тут же необхідно виявити ті матеріали, використання яких проводиться по нестабільних нормах протягом року.

Серйозною підготовчою роботою є аналіз структури заробітної плати і фонду матеріального заохочення як в цілому по підприємству, так і по його підрозділах. Тут необхідно проаналізувати планову і фактичну трудомісткість виконуваних робіт і відхилення від норм в оплаті, вивчити витрати, що фактично склалися, на оплату праці.

З метою виявлення фактичних можливостей підрозділу по виконанню виробничих завдань виконується аналіз раніше проведеної атестації робочих місць, або вона проводиться знов. Тут необхідно врахувати знос встановленого устаткування, його фактичну продуктивність і якість оброблюваних деталей. Піддається аналізу фактичний стан бухгалтерського обліку, рівень підрозділів, які він охоплює.

Важливим елементом є розробка положення про внутрішньогосподарський розрахунок, в якому відбиваються наступні питання:

1) Загальне положення про внутрішньогосподарський розрахунок з детальною вказівкою прав і обов'язків кожної структурної одиниці підрозділу, науково-технічної служби і служби управління.

2) Склад планово-оцінюючих показників для кожної госпрозрахункової ланки, методика їх розрахунку, а так само порядок і терміни їх затвердження або зміни.

3) Порядок обліку, аналізу і оцінки результатів господарської діяльності кожної госпрозрахункової ланки, включаючи, у разі потреби, порядок встановлення розрахункових цін і чекових розрахунків.

4) Порядок встановлення і використання фонду заробітної плати і фонду економічного стимулювання госпрозрахункових ланок.

5) Система регулювання госпрозрахункових взаємин між підприємством і його госпрозрахунковими ланками, а також між цими ланками, порядок обґрунтування, затвердження і задоволення госпрозрахункових претензій.

Залежно від типу виробництва, організаційної структури управління (з врахуванням можливості визначення кінцевого результату), рівня організації виробництва і обліку витрат, а також особливостей підрозділу, визначається форма внутрішнього економічного механізму.

3.2 Форми договірних стосунків і зміст внутрішньовиробничих договорів

В ринковій економіці немає сенсу упроваджувати формальний госпрозрахунок, а практично всі варіанти реального повного госпрозрахунку мають один загальний чинник – це наявність договорів між адміністрацією і колективами цехів, ділянок, служб і між суміжними підрозділами.

Найпростішим, але одночасно і громіздким є варіант суцільних договорів між всіма підрозділами, включаючи і адміністративно-управлінський апарат.

Підрозділи основного виробництва укладають договори з суміжними колективами, адміністрацією підприємства і деякими функціональними службами. При цьому, такі функціональні служби, як відділ праці і заробітної плати (ВПіЗ), планово-виробничий відділ (ПВВ), бухгалтерія, відділ кадрів і деякі інші можуть укладати договори окремо зі всіма колективами або підписувати їх спільно з керівником підприємства.

Підрозділи допоміжного виробництва укладають договори зі всіма взаємозв'язаними колективами на свою продукцію (послуги), а також з безпосереднім керівником (головний інженер, заступник директора підприємства). Договори з останніми полягають з приводу виконання замовлення підприємства. У це замовлення можуть бути включені роботи загальнозаводського значення або для більшості підрозділів. Наприклад, подача стислого повітря, теплової і електричної енергії, технологічної води, інструменту і технологічного оснащення для декількох цехів, ділянок, а також забезпечення всього виробництва технічної документацією, матеріалами і комплектуючими виробами.

З підрозділами основного виробництва договори полягають з приводу робіт або послуг, необхідних лише одному цеху, ділянці, ланці або відділу.

Крім того, вони можуть укладати договір з відділом матеріально-технічного постачання на постачання матеріалів і комплектуючих виробів, минувши заступника директора (начальника) – по постачанню. Їх продукцію (послуги) оплачують підрозділи-замовники за рахунок запланованих на ці цілі коштів, (тобто включених в планову собівартість) або за рахунок свого фонду розвитку виробництва, якщо такий у них формується

В договорах обговорюються основні взаємини, зобов'язання і взаємна відповідальність сторін, встановлення цін на продукцію (послуги). Якщо ціни договірні, то загальна вартість випущеної продукції (послуг) не повинна перевищувати її суму за оптовими цінами, по яких вона реалізується підприємством.

Окрім договорів між всіма підрозділами, на підприємстві розробляється загальне положення про госпрозрахункові взаємини, що передбачає порядок визначення кінцевого результату, фонду оплати праці, укладення договорів і правила розгляду претензій. Положення про оплату праці і розподіл колективного заробітку розробляється в підрозділах самостійно і затверджується на загальних зборах. Економічні служби повинні дати колективам декілька найбільш прийнятних варіантів оплати праці (розподіл колективного заробітку).

Даний варіант може використовуватися на невеликих підприємствах з кількістю підрозділів, включаючи функціональні служби, до 8–12 одиниць. Якщо на такому підприємстві договірна система взаємин вводиться вперше, то при розробці проектів регламентуючих документів, з боку керівництва і фахівців економічних служб має бути надана методична і практична допомога всім підрозділам. Для цього мають бути розроблені типові макети договорів, правила встановлення договірних або порядку розрахунку внутрішніх планово-облікових цін і інші нормативи.

Особливістю другого варіанту схеми організації госпрозрахунку є те, що в ній відсутні договірні взаємини між підрозділами допоміжного виробництва і своїми безпосередніми керівниками, а також і з керівником підприємства, організації. Як правило, безпосередні керівники входять до складу цих підрозділів разом з групою інженерів і технологів. Наприклад, енергомеханічний відділ може очолювати головний інженер і укладати договори з цехами і ділянками основного виробництва на всі свої роботи і послуги, а також і з відділом матеріально-технічного постачання на забезпечення необхідними матеріальними ресурсами.

Всі роботи (послуги) оплачують підрозділи-замовники із запланованих для цієї мети засобів.

Третій варіант схеми полягає в тому, що роботи (послуги) підрозділів допоміжного виробництва оплачуються із двох джерел. Замовлення підприємства (об'єднання) па крупні перспективні розробки, на реконструкцію і технічне переозброєння цехів, ділянок основного виробництва оплачується з централізованого фонду, а всі останні

замовлення оплачуються безпосередніми замовниками за договірними цінами. Замовниками можуть виступити функціональні відділи і служби. Наприклад, ремонт службових приміщень, устаткування, технічного оснащення робочих місць і так далі Ці замовлення можуть оплачуватися як з централізованого фонду підприємства, так і за рахунок госпрозрахункового доходу, що утворюється по нормативу від доходу всіх підрозділів основного і допоміжного виробництва. Така умова може застосовуватися і в інших варіантах схеми.

Четвертий варіант передбачає укладення договорів лише між адміністрацією підприємства і всіма підрозділами. Окрім керівника підприємства в договорах ставлять свої підписи його заступники, начальники служб і відділів, включаючи відділ матеріально-технічного постачання (ВМТП). У тексті договору або в додатках до нього вказуються всі їх зобов'язання перед підрядними колективами і взаємна відповідальність.

Взаємини між підрозділами регулюються загальним положенням по підприємству.

Такий варіант схеми прийнятний для тих підприємств, підрозділи яких мають замкнутий цикл виробництва, або цикл із слабкими взаємозв'язками.

П'ятий варіант є виключенням із загальних схем договірних взаємин. Він не передбачає договірних взаємин і застосовується на тих підприємствах, де невелика номенклатура продукції, стабільний технологічний процес і високий рівень організації виробництва. До того ж він може застосовуватися в тому випадку, якщо колективи підрозділів, особливо функціональних, добре згуртовані і організовані. Всі взаємини між колективами підрозділів, включаючи і адміністрацію, регулюються загальним положенням про внутрішньовиробничий госпрозрахунок. У ньому передбачені санкції за порушення правил і вимог, порядок оплати праці, взаєморозрахунків, планування виробничої діяльності, обліку і звітності.

Таким чином, основним документом, що регламентує взаємини цехів між собою і між цехами і адміністрацією заводу і що визначає їх економічну і правову відповідальність за виконання виробничих завдань є внутрішньозаводський договір. Він має типову форму, представлену на рисунку 3.2.

Внутрішньозаводський договір визначає предмет договору, зобов'язання і відповідальність сторін, термін його дії, умови оплати і стимулювання колективу госпрозрахункового цеху.

Такі договори підписуються з одного боку директором заводу (замовником) і з іншого боку – начальником цеху (виконавцем). Такий договір має силу наказу на період дії внутрішньозаводського договору для обох сторін.

Внутрішньозаводські договори по вертикальних зв'язках складають за два місяці до початку запланованого періоду. Договір укладається на рік. По взаємній домовленості можливе укладення договору на інший термін.

ДОГОВІР №

регулюючий внутрішньозаводські госпрозрахункові відносини між випускаючими цехами та адміністрацією заводу

« _____ » 200 г

Дійсний договір на поставку готової продукції укладено між адміністрацією заводу в особі _____ ;

посада, прізвище, ім'я, по-батькові

в подальшому «Замовник», з однієї сторони і цехом

в особі начальника цеха _____

посада, прізвище, ім'я, по-батькові

з іншої сторони про наступне:

1. Предмет договору

1.1 Замовник доручає, а виконавець приймає на себе виконання погодженого обома сторонами завдання

Договірні показники	Одиниці виміру	План на год
Обсяг товарної продукції	тис. грн	
Собівартість товарно продукції	тис.грн	
Прибуток, який залишається в розпорядженні цеху	тис.грн	
Норматив цехового фонду оплати праці	тис.грн	
Балансова вартість основних фондів	тис.грн	
Трудомісткість товарної продукції	н/год	

1.2 На основі договірних показників розробляються поточні госпрозрахункові показники (на квартал, місяць) в цілому по цеху та його виробничим дільницям

1.3 При розбіжностях в договорі та поточних планових госпрозрахункових показниках арбітром стає госпрозрахункова комісія

2. Забов'язання сторін:

2.1 Адміністрація заводу забов'язується:

2.1.1 Видавати щомісячні графіки виготовлення продукції, забезпечені виробничими ресурсами, за 5 днів до початку місяця.

2.1.2 Забезпечити цех необхідними матеріально-технічними ресурсами, не допускати простоїв робочих цеху із-за відсутності предметів праці.

2.1.3 Закріпити за цехом виробничі площі, обладнання і технологічну оснастку технологическую оснастку.

2.1.4. Обеспечить цех конструкторско-технологической документацией, техническими условиями по выпускаемой продукции за месяц до начала планируемого периода.

2.1.5. Осуществлять в цехе мероприятия, направленные на повышение эффективности производства, улучшение качества выпускаемой продукции, сокращение применения тяжелого физического и ручного труда, улучшение организации и условий труда, в соответствии с согласованным годовым планом повышения эффективности производства.

2.1.6. У разі нестачі коштів на оплату праці надати цеху кредит на виплату зароботної плати.

2.1.7. Надати цеху право вносити зміни в організацію виробничого процесу, виконувати надпланові роботи та надавати послуги цехам і на сторону з метою раціонального використання виробничих ресурсів.

Цех зобов'язується:

4.1. Виготовити продукцію у відповідності з технічною документацією і стандартами, вимогами до якості та відправити замовнику у встановлені строки згідно з графіком.

4.2. Покривати збитки, понесені заводом за несвоєчасну та неякісну поставку продукції.

4.3. Дотримуватися технологічної дисципліни.

4.4. Забезпечити належну технічну експлуатацію закріпленого за цехом обладнання, не допускати його простоїв і аварій, раціональне використання оснастки та інструмента.

4.5. Дотримуватися правил зберігання матеріалів, комплектуючих, топливно-енергетичних ресурсів, забезпечити їх раціональне використання.

4.6. Забезпечити культуру виробництва, тримати робочі місця в належному порядку, дотримуватися правил охорони праці і техніки безпеки, трудової дисципліни.

Договір складено в двох екземплярах, по одному для кожної із сторін

Виконавець

Замовник

« » 200 г

« » 200 г

Рисунок 3.2– Форма внутрішньозаводського договору по вертикальних зв'язках

Для складання проекту договору адміністрація заводу повинна за один місяць до укладення договору передати цехам проект техніко-економічних показників (ТЕП) на рік з розбиттям по кварталах, що включає:

- обсяг реалізації за внутрішньозаводськими цінами, тис.грн;
- номенклатурний план виробництва;
- трудомісткість продукції, нормо-годин;
- норматив утворення цехового фонду оплати праці;
- витрати на виробництво, тис.грн;
- рівень рентабельності виробництва продукції цеху.

Випускаючі цехи укладають договори із заготівельними цехами на постачання заготовок, комплектуючих і напівфабрикатів по

внутрішньозаводській кооперації, форма якого представлена на рисунку 3.3

Так само випускаючі цехи укладають договори на надання послуг допоміжними цехами – ремонтно-механічним, енергоцехом, транспортним, інструментальним за формою, представленою на рисунку 3.4.

ДОГОВІР №	
регулюючий внутрішньозаводські госпрозрахункові відношення між основними та допоміжними цехами заводу	
« »	200 г
Цей договір укладено між цехом-замовником _____	
в особі начальника цеху _____	
Прізвище, ім'я, по-батькові	
с однієї сторони і цехом-виконавцем _____	
в особі начальника цеху (дільниці) _____	
Прізвище, ім'я, по-батькові	
с другої сторони в тому, що сторони беруть на себе наступні обов'язання	
1. Цех-замовник	
1.1 Проводить оплату послуг по внутрішньозаводській кооперації чеками подекадно у відповідності з внутрішньозаводськими планово-розрахунковими цінами.	
1.2 Передавати свою заявку на потрібний обсяг робіт або послуг в межах встановленого ліміту за 5 днів до початку запланованого місяця.	
1.3 Утримувати збитки, нанесені цехом-виробником внаслідок зриву строків виконання робіт (послуг) або неякісного їх виконання.	
2. Цех-виконавець	
2.1. Виконує роботи (послуги) замовнику у відповідності його місячною заявкою в межах річного ліміту.	
2.2 Забезпечує якісне виконання робіт (послуг).	
2.3 Виправляє брак без додаткової оплати по чекам.	
3 Взаємні претензії по цьому договору розглядаються госпрозрахунковою комісією.	
Цех-замовник Начальник цеху _____	Цех-виконавець Начальник цеху _____
« » _____ 200 г	« » _____ 200 г

Рисунок 3.4– Форма горизонтального договору між основними і допоміжними цехами підприємства

Ініціаторами (розробниками) проекту договорів як по вертикальних, так і по горизонтальних зв'язках, є випускаючі цехи. Заготівельні і допоміжні цехи, узагальнивши об'ємні показники за внутрішньозаводськими цінами, зіставивши їх зі своєю виробничою потужністю, готують проекти договорів з адміністрацією заводу і після підписання розглядають і підписують договори по горизонтальних зв'язках. Адміністрація заводу, у свою чергу, зобов'язана розглянути, підписати і передати договори в цехи. Виконавець зобов'язаний за договором підряду своїми силами виготовити деталі, вузли, вироби в обсязі і номенклатурі відповідно до затвердженої в установленому порядку і діючої технічної документації і у встановлені терміни, забезпечити належну якість продукції і здати її замовникові.

Замовник здійснює контроль за оперативним планом-графіком виготовлення і здачі деталей, вузлів, готових виробів, виконанням обсягів, номенклатури, собівартості і якості продукції. Він має право у будь-який час перевірити дотримання технологічної дисципліни, правильність експлуатації устаткування і технологічного оснащення.

Невиконання зобов'язань за внутрішньозаводським договором несе за собою майнову відповідальність виконавця або замовника, що допустили це порушення.

Регулювання стосунків між працівниками цехів (по горизонтальних зв'язках), а також працівниками цехів і адміністрацією заводу (по вертикальних зв'язках) здійснюється нормами трудового права, правилами внутрішнього трудового розпорядку заводу, Положенням про внутрішньозаводський госпрозрахунок.

При виконанні цехом обумовленого внутрішньозаводським договором між цехом і адміністрацією заводу обсягу робіт меншою в порівнянні з плановою чисельністю персоналу фонд заробітної плати вивільнених працівників зберігається за цехом.

Матеріально-технічне постачання виробництва деталей, вузлів, виробів, забезпечення послуг іншим цехам здійснює адміністрація заводу, виходячи з норм витрати матеріалів (основних і допоміжних), що діють, паливно-енергетичних ресурсів.

Адміністрація здійснює вхідний контроль якості використовуваних матеріалів і несе економічну відповідальність за якість сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, що отримуються заводом від зовнішніх постачальників.

Адміністрація надає цехам в користування будівлі, технологічне устаткування, підйомно-транспортні засоби, виробничу тару, забезпечує технічною документацією.

Цехи несуть економічну відповідальність за правильну технічну експлуатацію наданого устаткування, технологічного оснащення, виробничої тари і економне витрачання матеріальних і паливно-

енергетичних ресурсів. Цехи зобов'язані прийняти всі заходи до забезпечення збереження майна і несуть відповідальність за всяке упущення, що викликає за собою втрату або пошкодження цього майна.

В разі встановлення цехом невідповідності матеріалів і комплектуючих виробів технічним умовам, стандартам – він зобов'язаний негайно поставити про це в популярність адміністрацію.

Складання актів і пред'явлення рекламаций і претензій до заводу-виробника або постачальника матеріалів і комплектуючих виробів є обов'язком адміністрації.

Виконавець зобов'язаний здати, а замовник прийняти закінчені у виробництві і виготовлені комплектно деталі, вузли по внутрішньозаводській кооперації відповідно до стандартів, технічних умов, вимог до якості.

Додаткові роботи, не передбачені договором, необхідність яких встановлена госпрозрахунковою комісією, не можуть служити перешкодою для виконання розрахунків з виконавцем за закінчені у виробництві деталі, вузли, послуги.

Замовник організовує і здійснює технічний контроль якості продукції і послуг з внутрішньозаводської кооперації.

При поверненні продукції, виготовленої з відхиленнями від стандартів, технічних умов і вимог з якості фактичний обсяг товарної продукції, досягнутий цехом-виконавцем в звітному місяці, зменшується на величину поверненого обсягу товарної продукції.

Переробка і усунення дефектів продукції, виготовленої виконавцем з відступом від стандартів, технічних умов і вимог до якості, виробляється ним за свій рахунок.

В основу майнової відповідальності покладено принцип невідворотності вживання санкцій до сторін за збитки, заподіяні невиконанням або неналежним виконанням ними договірних зобов'язань.

До збитків відносяться витрати, нанесені стороною у зв'язку з невиконанням або неналежним виконанням зобов'язань, втратою або пошкодженням майна, а також не отримані доходи, які вона отримала б, якби зобов'язання було виконано іншою стороною.

Не допускається взаємний залік пред'явлених претензій, угоди про обмеження відповідальності сторін, якщо розмір відповідальності точно визначений нормативно-правовими документами підприємства, що діють.

Відшкодування збитків, заподіяних неналежним виконанням зобов'язань не звільняє сторони від виконання зобов'язань.

По договорах, укладених між цехами (по горизонтальних зв'язках) одна сторона пред'являє претензії іншій, якщо невиконання або неналежне виконання зобов'язань одним цехом привело:

- до вимушених простоїв робітників;
- до виникнення браку із-за несправного устаткування, неякісних матеріалів і сировини, технологічного оснащення;

–до вимушеної перевитрати матеріальних і паливно–енергетичних ресурсів і коштів на оплату праці із–за відхилень від нормальних умов роботи, передбачених техпроцесом.

Адміністрація заводу пред'являє претензії цехам (відповідно до договорів, укладених по вертикальних зв'язках), якщо невиконання або неналежне виконання зобов'язань цехом приводить до:

–невиконання місячних планових завдань по випуску продукції заводом;

–неякісному виготовленню продукції заводу;

–порушенню правил експлуатації устаткування;

–збільшенню витрат проти норм витрати матеріальних і паливно–енергетичних ресурсів;

–порушенню правил техніки безпеки.

Начальник цеху–винуватця визначає конкретні підрозділи і працівників, винних в спричиненні збитків іншій стороні і покладає на них майнову відповідальність відповідно до Положення про госпрозрахункові взаємини.

3.3 Особливості підготовки до переходу на внутрішньозаводський госпрозрахунок бригад і ділянок

Госпрозрахунок виробничих ділянок є частиною системи внутрішньозаводського госпрозрахунку, ефективним економічним методом управління їх виробничо–господарською діяльністю. Основними принципами госпрозрахунку стосовно виробничих ділянок є:

–оперативно–виробнича самостійність ділянок в межах завдань успішного виконання планів;

–забезпечення самоокупності і прибутковості підприємства;

–матеріальна зацікавленість підприємства, працівників колективу ділянки в успішній виробничій діяльності;

–матеріальна відповідальність за недоліки в роботі.

Вдосконалення дільничного госпрозрахунку має важливе значення для підвищення ефективності виробництва і якості роботи підприємств і об'єднань. Це пояснюється тим, що виконання планів підприємств (об'єднань) зрештою залежить від роботи низових ланок виробництва–ділянок (бригад), де безпосередньо виготовляється продукція, використовується устаткування, матеріали і так далі. Слід враховувати, що вдосконалення госпрозрахунку виробничих ділянок в значній мірі підвищує роль, авторитет, а також відповідальність майстрів. При вдосконаленні дільничного госпрозрахунку слід виходити з того, що майстер безпосередньо відповідає за його наявність і ефективність, здійснення режиму економії на ділянці. Функціональні відділи і служби підприємства (об'єднання), управлінський персонал цехів зобов'язані забезпечити виробничі ділянки всім необхідним для виконання

встановлених виробничих завдань, здійснення господарського розрахунку, в той же час не завантажувати майстрів невластивою їм роботою.

Перехід ділянок і бригад на господарський розрахунок здійснюється за рішенням начальника цеху, погодженому з планово–економічним, відділом праці і заробітної плати, головною бухгалтерією і оформляється розпорядженням по цеху. Копія розпорядження передається в балансову комісію заводу, яка здійснює загальне методичне керівництво організацією, впровадженням і вдосконаленням госпрозрахунку по внутрішньозаводських підрозділах. До розпорядження додається форма плану виробничо–господарської діяльності госпрозрахункового підрозділу і форма звітності про його діяльність, а також положення про оплату праці і матеріальне заохочення членів колективу господарського підрозділу. У положенні передбачається порядок розподілу зарплати між членами госпрозрахунковому підрозділу (бригаді). При цьому важливо враховувати індивідуальний вклад працівника в колективні результати праці.

У розпорядженні обов'язково вказується на підставі яких документів і яким чином здійснюється облік діяльності госпрозрахункового підрозділу.

Система планування і обліку організується так, щоб окремі робітники могли відкривати особисті рахунки економії.

Дієвість госпрозрахунку на ділянках і бригадах забезпечується виконанням адміністрацією і колективом підрозділу основних зобов'язань з боку адміністрації цеху в особі начальника. Це:

- забезпечення документацією, матеріалами, комплектуючими для виконання робіт відповідно до плану виробництва;
- впровадження раціональної організації праці і прогресивної технології виробництва, що забезпечують систематичне зростання продуктивності праці;
- створення умов, що забезпечують збереження матеріалів і комплектуючих, які передаються госпрозрахунковому підрозділу;
- виконання робіт у встановлені терміни і в точній відповідності з технічною документацією в межах розрахункової вартості робіт, що доручаються;
- дотримання правил зберігання і раціонального витрачання матеріалів, отриманих для виконання робіт;
- дотримання правил охорони праці і техніки безпеки;
- раціональне використання закріпленого за підрозділом устаткування.

В цілях підвищення ефективності виробництва і поліпшення функціонування господарського механізму в цехах підприємства, (об'єднання) проводиться бригадний підряд, який передбачає:

- закріплення устаткування і виконуваних робіт;
- систему планових показників і їх вимірників;

- прогресивні нормативи матеріальних і трудових витрат, норм витрати інструменту, спецоснащення, енергії і т.д.;
- чітку організацію оперативного і бухгалтерського обліку результатів діяльності бригад;
- оснащення виробництва необхідними контрольно–вимірювальними приладами;
- матеріальну відповідальність за недоліки, упущення у виконанні своїх виробничих зобов'язань;
- матеріальне стимулювання за виконання планованого обсягу виробництва;
- укладення договору між колективом бригади (бригадиром і начальником цеху).

Форма договору наведена на рисунку 3.5.

Бригаді дозволяється виконувати бригадний підряд з більшою чисельністю. В цьому випадку сума винагороди, встановлена по підряду, розподіляється відповідно до фактично зайнятої чисельності в бригаді по коефіцієнтах трудової участі.

Контрольні запитання

- 1 Перерахувати елементи внутрішнього економічного механізму
- 2 Перерахувати заходи щодо підготовки до переходу на внутрішній госпрозрахунок
- 3 Розкрити завдання робочої групи по підготовці до переходу на внутрішній госпрозрахунок
- 4 Які вимоги пред'являються до нормативів
- 5 Розкрити зміст Положення про внутрішньогосподарський розрахунок
- 6 Які варіанти договірних стосунків в рамках внутрішнього економічного механізму Ви знаєте?
- 7 Як організовується підготовка до переходу на госпрозрахунок бригад і ділянок
- 8 Які зобов'язання бере на себе адміністрація цеху і колектив ділянки або бригади
- 9 В чому особливість бригадного підряду

ДОГОВІР

Бригада цеха №_____ в особі бригадира_____ та адміністрація цеха в особі начальника цеха_____ заключили цей договір на виконання обсягу робіт відповідно договірних строків поставок.

Обсяг робіт, який треба виконати в _____ місяці, 200_г. визначено в заданом переліку заказів і сумі _____

Бригада, яка виконує роботи за методом бригадного підряду, несе відповідальність за своєчасне та якісне виготовлення деталей.

Закінчення виробництва деталей по заказам підтверджує ВТК цеху.

При виконанні встановленого обсягу робіт бригаді сплачується винагорода у термін, не пізніше 12 числа наступного за звітним місяця.

I. Бригада приймає на себе наступні зобов'язання:

- 1.1 Виконати даний обсяг робіт у встановлені терміни.
- 1.2 Виготовити вироби у відповідності з технічною документацією, нормами, нормативами та технічними умовами.
- 1.3 Раціонально використовувати матеріали і заготівки.
- 1.4 Дотримуватися правил безпеки та охорони праці.

2 Адміністрація цеха приймає на себе наступні зобов'язання:

- 2.1. Своєчасно забезпечувати бригаду технічною документацією, оснащенням, інструментами, заготівками і матеріалами.
- 2.2 Виконувати інженерно-технічне керівництво, направлене на виконання бригадного підряду.
- 2.3 Забезпечити виконання заходів з техніки безпеки та охорони праці.
- 2.4 Сприяти впровадженню в бригаді передових методів праці, нових форм матеріального стимулювання

3. Оплата праці та матеріальне стимулювання

- 3.1. Оплату праці робітників, що працюють за методом бригадного підряду, здійснювати по відрядно-преміальній та погодинно-преміальній системі.
- 3.2. Фонд зароботної плати бригади на запланований обсяг встановлювати у відповідності до діючого Положення.
- 3.3. Преміювання робочих бригади проводити за результатами роботи за місяць у відповідності до діючого Положення.
- 3.4. За виконання бригадного підряду додатково сплачувати бригаді премії у відповідності до діючого Положення.
- 3.5. Окрім перерахованих систем преміювання бригада отримує винагороду за всіма діючими преміальними положеннями.
- 3.6. Розподіл зароботної плати в бригаді між її членами проводити по КТУ відповідно діючого Положення.

Змовник
Начальник цеху
_____200

Виконавець
Бригадир
_____200

Рисунок 3.5– Форма договору бригади і адміністрації цеху

4 ВНУТРІШНІХ ЦІНИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ФОРМУВАННЯ

4.1. Поняття внутрішніх цін підрозділів підприємства та їх функції

Розрізняють два види оптових цін, які обслуговують два види обігу:

- а) зовнішній;
- б) внутрішній.

Ціни, які обслуговують зовнішній обіг, називають тривалими або відпускними.

Ціни, по яких розрахунки ведуться усередині підприємства називаються внутрішніми (розрахунковими, трансфертними) цінами.

Внутрішні ціни підприємства – це умовно–розрахункові ціни, за якими підрозділи передають один одному товари або надають послуги. Жодні реальні платежі при цьому не здійснюються.

Внутрішні планово-розрахункові ціни – один з основних інструментів організації внутрішньовиробничих економічних відносин.

Вони утворюють основу договірних стосунків між підприємством і його підрозділами із питань матеріально–технічного постачання, постачання готової продукції на склад підприємства, а також між самими підрозділами відносно постачань продукції (робіт, послуг) по внутрішньо фірмовій кооперації.

Структурні підрозділи підприємства в умовах відносної економічної самостійності мають можливість самостійно виконати запити сторонніх організацій, а також здійснювати спільну діяльність на принципах договірних стосунків. У останньому випадку ціни формуються без участі адміністрації підприємства, але з врахуванням загально корпоративних інтересів і є критеріями вартісної оцінки роботи окремого підрозділу з боку інших підрозділів, які беруть участь в спільному виконанні замовлення.

При внутрішньому ціноутворенні рух грошей є лише документальним, реальні платежі між підрозділами не здійснюються і не створюється реальний прибуток для підприємства.

Внутрішня ціна в практиці внутрішнього обігу виконує ті ж функції, що і ринкова ціна. Серед цих функцій найбільш значними є вимірювальна і стимулююча. Вимірювальна функція визначається через облік витрат виробництва, стимулююча – через формування частини прибутку відповідно до структури внутрішньої ціни. Основна мета внутрішніх розрахунків досягається в тому випадку, якщо рівень внутрішніх цін забезпечує найбільш ефективне функціонування системи, управління виробництвом.

Встановлення внутрішніх цін – це складне і трудомістке завдання. Кожне підприємство формує свою власну систему внутрішніх цін. Проте, у будь-якому випадку на неї впливають два основні чинники: стиль

управління вищого керівництва і професійна орієнтація керівництва підприємства.

Стиль управління виявляється в мірі його централізації. Якщо підприємство як організація має централізовану структуру і ухвалення рішень в структурних підрозділах обмежено, то система внутрішніх цін формується зверху. Вона єдина для всіх структурних підрозділів підприємства. Такий принцип має одну перевагу – відсутність багаточисельних внутрішніх переговорів і угод по встановленню внутрішніх цін.

При децентралізованій структурі управління кожен структурний підрозділ функціонує в умовах більшої свободи вибору і, отже, має можливість вибрати самостійну систему внутрішніх цін. Автономний структурний підрозділ прагне до захисту своїх інтересів; «сильні» структурні підрозділи (наприклад по складу кадрів, специфіці продукції, місця в технологічному ланцюгу) в цьому випадку знаходяться в кращому положенні в порівнянні з «слабкими» і новими підрозділами. Підрозділ, що виготовляє кінцеву продукцію і вимушений платити високу внутрішню ціну за комплектуючі вироби, може виявитися за ситуації, коли не зможе реалізувати свою продукцію на ринку з причини високої ціни. Як наслідок, прибуток, врахований у внутрішній ціні, не буде реалізований, що приведе до збитків підприємства в цілому.

Що стосується професійної орієнтації керівництва підприємства, то залежно від професійної підготовки менеджерів і їх практичного досвіду можна виділити менеджерів, більш схильних до виробництва і техніки, чим до маркетингу, і навпаки. Це все впливає на вибір системи внутрішніх цін.

Дуже важно при переході до розрахунків між цехами за планово–розрахунковими цінами при їх визначенні забезпечити рівновигідність всіх виробів, деталей, вузлів для цеху–виробника в цілях збільшення обсягу виробництва і зростання маси прибутку.

Розрахунок внутрішньовиробничих цін на продукцію (послуги) є розподілом між госпрозрахунковими підрозділами оптових цін, що діють, в цілях надання їм можливості оперативного вирішення питань організації оплати праці, виробничого і соціального розвитку, а також відшкодування своїх витрат.

Введення внутрішньовиробничих цін на продукцію (послуги) госпрозрахункових підрозділів обумовлене:

- випуском підрозділами проміжної продукції по відношенню до кінцевої продукції підприємства;
- відсутністю оптових ринкових цін на проміжну продукцію;
- відсутністю дієвих систем стимулювання і відповідальності госпрозрахункових підрозділів за свою роботу.

Внутрішньовиробничі ціни покликані забезпечити вирішення наступних основних завдань:

- зміцнення планування, обліку і оцінки роботи госпрозрахункових (орендних) підрозділів і доведення до них виручки від реалізації і валового доходу;
- забезпечення тісного, прямого зв'язку між кінцевим результатом виробництва і стимулюванням праці;
- посилення економічних стосунків між госпрозрахунковими підрозділами і відшкодування заподіяних збитків за рахунок власних коштів;
- забезпечення принципу самоокупності.

4.2 Методи формування внутрішніх цін на продукцію підрозділів

В практиці внутрішньо фірмових стосунків внутрішні ціни можуть формуватися на рівні ринкових цін, на договірній основі і на основі витрат виробництва. На підприємствах, орієнтованих 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 і готової продукції частіша за все встановлюється як різниця між ринковою ціною та витратами на виробництво і реалізацію. Саме таку систему застосовують провідні світові компанії. Існує також проміжний варіант внутрішнього ціноутворення — використання договірних цін.

Розглянемо детальніше перераховані методи формування внутрішніх цін.

1 Внутрішні ціни, визначені на основі ринкових цін.

За базу внутрішніх цін беруться поточні або усереднені ринкові ціни на внутрішньо фірмові матеріали і комплектуючі вироби, які з точки зору підприємства є проміжною продукцією. За відсутності таких цін використовують ціни на аналогічну продукцію. У відносинах між підрозділами практикуються також ринкові ціни із знижками, що свідчить про економію партнерів на витратах, пов'язаних з реалізацією (на рекламу, транспортування, фінансові розрахунки і ін.).

У внутрішньо фірмових розрахунках частіше використовуються поточні і ринкові ціни. Усереднені ринкові ціни використовуються тоді, коли підприємства не бажають витратити час і кошти на збір поточної цінової інформації.

Існує цілий ряд переваг ринкових цін як бази для формування внутрішніх цін:

- вони забезпечують стабільну основу господарських взаємовідносин підрозділів;
- дають можливість об'єктивно оцінити ефективність діяльності підрозділів, оскільки ринкові ціни є об'єктивним вимірником витрат і прибутку;

- створюють стимул-реакції для підвищення ефективності роботи підрозділів за допомогою прибутку, який входить до складу ринкових цін;

- позитивно впливають на продуктивність праці і конкурентоспроможність внутрішньої продукції.

Проте, внутрішні ціни, визначені на базі ринкових, не є оптимальним інструментом внутрішніх розрахунків. Так, не завжди можна визначити ринкову ціну на внутрішню продукцію або ціну аналога. Деякі внутрішні товари через свою специфіку взагалі виключені з ринкового обігу. Наприклад, для товарів, що виготовляються з використанням секретної технології неможливо використовувати метод внутрішнього ціноутворення на основі ринкових цін. Крім того, існує певна умовність ринкових цін, які публікуються. Відхилення між опублікованими і фактичними ринковими цінами складає 10 – 15% і більш. Вибір бази ціни значно ускладнюється, якщо ринок монополізований.

2 Внутрішні ціни, визначені на основі фактичної ціни готової (кінцевої) продукції.

Цей метод є альтернативою методу визначення внутрішніх цін на базі ринкових цін. При цьому методі ціни на внутрішні деталі і вузли визначаються на базі фактичної ціни реалізації готової продукції підприємства. При визначенні внутрішніх цін з фактичної ціни готової продукції віднімаються витрати виробництва і прибутку підрозділів – постачальників. Процес розрахунку здійснюється в зворотньому порядку послідовності технологічного процесу виробництва.

При формуванні внутрішніх цін на базі ринкових 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 виробництва. Але у будь-якому випадку не унеможливується суб'єктивність розподілу прибутку, що може служити причиною зниження ефективності корпоративної системи управління.

3 Внутрішні ціни, сформовані на договірній основі.

При такому підході внутрішні ціни формуються з врахуванням особливостей внутрішньо корпоративних стосунків, виходячи з існуючого рівня ринкових цін.

При визначенні внутрішніх цін на основі угоди між підрозділами – постачальниками і підрозділами – споживачами доцільно дотримуватися наступних принципів:

- підрозділам – партнерам при внутрішньо фірмовій угоді надається свобода вибору в реалізації або придбанні продукції як у внутрішнього підрозділу, так і на стороні;
- допускається мінімальне втручання госпрозрахункової комісії підприємства;

–сторони зобов'язані інформувати один одного про можливі альтернативи закупівлі і продажу.

Цей метод має декілька недоліків. Так, якщо в договір включається умова не купувати продукцію у «зовнішніх» постачальників, то у випадку, якщо ринкова ціна менше прямих витрат підрозділу – постачальника, підприємство зазнає прямі збитки. Має також місце певний суб'єктивізм договірного підходу до встановлення внутрішніх цін, оскільки вибір необхідної ціни значною мірою залежить від особистих якостей керівників підрозділів, які здійснюють переговори. Крім того, як і яка-небудь договірна форма ухвалення рішень, процедура визначення внутрішніх договірних цін — це дуже тривалий процес, зв'язаний з великими витратами часу і ризиком виникнення конфліктних ситуацій між керівниками підрозділів.

У цих методах внутрішніх розрахунків нижнім кордоном ціни є витрати підрозділу - постачальника, а верхнім кордоном – ринкова ціна.

У цьому є строга логіка: підрозділу – постачальнику немає резону реалізувати свою продукцію за ціною, меншою виробничих витрат; підрозділу – споживачеві немає інтересу купувати внутрішню проміжну продукцію за ціною, вище ринковою.

4 Внутрішні ціни, визначеної на основі витрат виробництва

Цей метод внутрішнього ціноутворення найширше використовується в практиці організації внутрішньо фірмових стосунків на вітчизняних підприємствах. В основу витратних методів встановлення внутрішньо фірмової ціни закладені повні, виробничі, прямі (непрямі), змінні і граничні витрати.

Проте встановлення ціни на основі витрат виробництва має ряд недоліків. Так, внутрішня ціна, визначена на основі повних витрат, часто створює умови завищення витрат підрозділу – постачальника. Зовнішній постачальник завдяки повнішому завантаженню устаткування може мати менші витрати, чим підрозділ-постачальник, внутрішня ціна на продукцію якого розрахована в умовах нормального завантаження потужностей. В цьому випадку підрозділу – споживачеві буде вигідно купити продукцію у зовнішнього виробника, а підприємство терпить збитки у вигляді не реалізованої продукції підрозділу-постачальника і виплачує додатковий прибуток зовнішньому споживачеві. Крім того, у підрозділів підприємства відсутні стимул-реакції зниження ціни.

Використання підприємством внутрішніх цін на базі нормативних витрат часто перешкоджає зростанню ефективності роботи підрозділів. Так, якщо нові нормативи вводяться на підприємстві з 1 січня, то підрозділи, які упровадили раціоналізаторські пропозиції з 1 грудня попереднього року, отримують від цього вигоду лише один місяць. Тому вони прагнуть упроваджувати новинки з моменту введення підприємством нових нормативів з тим, щоб як можна довше отримувати додатковий прибуток.

З теоретичної точки зору оптимальним є варіант ціноутворення на базі граничних витрат, особливо в капіталомістких виробництвах. Проте на практиці він використовується рідко.

На підприємствах з нематеріаломістким виробництвом основу формування внутрішньовиробничих планово-розрахункових цін складають додані витрати виробництва.

Додані витрати виробництва – це всі поточні витрати виробництва в підрозділі, для якого встановлюється розрахункова ціна на виріб, за винятком вартості покупних матеріалів і ресурсів і вартості напівфабрикатів, що поступили по внутрішньозаводських кооперованих постачаннях від інших підрозділів.

$$ДВ_{ji} = \frac{C_{ji} - M_{ji} - \sum P_{jik} \cdot C_{npjki}}{P_{ji}} \quad (4.1)$$

де C_{ij} – кошторис витрат (собівартість) на виробництво j -го виробу i -м підрозділом, тис.грн;

M_{ji} – вартість закупівельних матеріалів і ресурсів в собівартості j -го вигляду продукції i -го підрозділу, грн.;

P_{jki} – обсяг кооперованих постачань комплектів для j -го виробу k -тим підрозділом i -му підрозділу по технологічному ланцюгу основного виробництва, шт;

C_{prjk} – ціна планово-розрахункового комплекту для j -го виробу, отриманого від k -го підрозділу, грн;

P_{ji} – обсяг виробництва, тис.грн.

Обсяг кооперованих постачань напівфабрикатів і комплектів деталей за планово-розрахунковими цінами визначаються лише для цехів основного виробництва (заготівельних, механічних і складальних), які утворюють технологічний ланцюг основного виробництва. Виключення обсягу кооперованих постачань з кошторису витрат на виробництво основних цехів відбувається з метою уникнення повторного рахування в доданих витратах виробництва даних підрозділів, а отже, з метою уникнення повторного рахування при визначенні планово-розрахункових цін на продукцію даних підрозділів.

Такий підхід дозволяє забезпечити збалансованість фінансових ресурсів на рівні підприємства. При визначенні доданих витрат допоміжних, обслуговуючих і забезпечуючих підрозділів з їх кошторису витрат віднімається лише вартість покупних матеріалів і ресурсів. На собівартість основних виробничих цехів послуги допоміжних, обслуговуючих і забезпечуючих підрозділів відносяться лише у розмірі планових витрат виробництва, тобто в межах затвердженого в рамках централізованого планування кошторису витрат. До складу планово-

розрахункової ціни на роботи і послуги допоміжних, обслуговуючих і забезпечуючих підрозділів входять також планові додані витрати.

Такі планово–розрахункові ціни фігурують в договірних відносинах і використовуються у взаєморозрахунках з основними цехами.

Перевищення доданих витрат виробництва в порівнянні з плановим завданням покривається відповідними підрозділами за рахунок власного прибутку.

Кордони розподілу прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства, між ними і його самостійними виробничими підрозділами визначаються різними нормативами, зокрема нормативами формування на рівні підприємства фондів накопичення, споживання, резервного фонду.

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

Критерієм розподілу частини прибутку підприємства між його виробничими підрозділами є додані витрати виробництва підрозділів, які включають власні витрати даного виробничого підрозділу і витрати (додані витрати) допоміжних, обслуговуючих підрозділів, які на договірній основі з ним співпрацюють.

Розподіл частини прибутку підприємства від реалізації між його виробничими підрозділами відбувається пропорційно доданим витратам виробництва за допомогою спеціального коефіцієнту розподілу

$$K_{pn} = \frac{\Delta\Pi}{\sum DB} \quad (4.2)$$

де K_{pn} – коефіцієнт розподілу прибутку;

$\Delta\Pi$ – частина прибутку підприємства від реалізації, яка підлягає розподілу між його виробничими підрозділами, тис.грн;

$\sum DB$ – сумарні додані витрати виробництва в повній собівартості продукції, що реалізовується підприємством, тис.грн.

Коефіцієнт доводиться до підрозділів у вигляді норми рентабельності, однакової для всіх цехів і служб, що забезпечує рівну стартову базу. На основі коефіцієнта розподілу формуються планово–розрахункові внутрішньозаводські ціни на продукцію, роботи і послуги підрозділів, а також, формується прибуток підрозділів.

Планово-розрахункова ціна підрозділу може бути визначена по формулі

$$Ц_{ji} = DB_{ji}(1 + K_{pn}) \quad (4.3)$$

де $Ц_{ji}$ – планово-розрахункова ціна j -го виробу i -го підрозділу, грн.;

ДВ_{ji} – додані витрати на виробництво j-го виробу (на виконання робіт або послуг) i-м підрозділом, грн.;

K^{рп} – коефіцієнт розподілу прибутку, який доводиться до всіх підрозділів у вигляді єдиної норми рентабельності.

Прибуток виробничого підрозділу визначається по формулі

$$\sum_j П_{ji} = \sum_j (Ц_{ji} - ВД_{ji}) \quad (4.4)$$

де П_{ji} – прибуток i-го підрозділу, отриманий від реалізації j-го виду продукції, грн.

Вартість внутрішньозаводських кооперованих поставок не входить в планово-розрахункову ціну. Для економічного стимулювання їх раціонального використання до підрозділів доводяться обов'язкові до дотримання норми, нормативи і ліміти.

Це ж відноситься і до формування планово-розрахункових цін на послуги невиробничих підрозділів.

Для машинобудівних підприємств, що виробляють технологічно складну продукцію виробничо-технічного призначення і є матеріаломісткими виробництвами, доцільно включати при розрахунку внутрішніх розрахункових цін витрати на матеріальні ресурси. Інакше з сфери госпрозрахункових стосунків виключається служба поставок, оскільки цехи лише формально контролюватимуть відповідність типорозмірів, наданих виробництву, закладеним в норми витрат. І працівники відділу поставок в разі яких-небудь збоїв в поставці замовлених типосортрозмірів (ефективних з точки зору їх вжитку) проводитимуть заміни на типосортрозміри, що є в наявності. Наприклад, лист металу завтовшки 10 мм замінять на лист завтовшки 12 мм, пруток діаметром 18 мм на 20 мм, що, як правило, приведе до додаткових матеріальних витрат. Але це не відіб'ється на госпрозрахункових показниках цеху-споживача, розрахованих на основі використання тільки доданих витрат виробництва.

Ось чому розглянемо детальніше методику формування внутрішньозаводських планово-розрахункових цін на продукцію, роботи, послуги при позаказному методі обліку витрат.

Для формування системи внутрішньовиробничих цін необхідно мати в розрізі структурних підрозділів:

- планові норми і нормативи витрати матеріальних ресурсів, трудомісткості виготовлення продукції, заробітної плати;
- розрахунок руху основних виробничих фондів і завантаження технологічного устаткування, графік планово-запобіжного ремонту, норми амортизаційних відрахувань;

- ціни на сировину, матеріали, паливо, енергію всіх видів, послуги, що отримуються зі сторони;
- розцінки на напівфабрикати, інструмент, оснащення і послуги власних підрозділів;
- річні кошториси витрат цехового фонду оплати праці, кошториси витрат на ремонт, утримання і експлуатацію устаткування, кошторис цехових фондів споживання і накопичення;
- розрахунки, пов'язані з визначенням внутрішньозаводських економічних нормативів;
- розрахунки, пов'язані з визначенням норми прибутку, необхідною для організації нормального процесу індивідуального відтворення і стимулювання його учасників.

Формуванню системи внутрішньовиробничих цін повинне передувати здобуття планово-економічним відділом від відповідних служб підприємства всій необхідній для розрахунку інформації. Перелік необхідної документації для розробки внутрішньовиробничих цін, а також служб заводууправління, що формують її, представлений в таблиці. 4.1.

Таблиця 4.1 – Перелік необхідної інформації для розробки внутрішньовиробничих цін

Джерело формування інформації	Склад і характер робіт	Інформація, необхідна для розрахунку внутрішньовиробничих цін
1	2	3
Відділ головного конструктора	Уточнення конструкторської документації на відповідність стандартам	Специфікація сборочних одиниць
Відділ головного технолога	Розробка технологічної документації у відповідності до стандартів Розробка норм витрат основних і допоміжних матеріалів, технологічних відходів Розробка норм витрат інструмента, оснащення. Уточнення маршруту обробки, послідовності і змісту технологічних операцій Розробка норм основного машинного часу на операції	Технологічні процеси виготовлення продукції в повному складі документації Подетальні норми витрат матеріалів, напівфабрикатів. Відомість потреби в інструменті та оснащенні. Відомість розподілу по цехах всієї номенклатури виготовляємої продукції Норми часу на операцію по всій номенклатурі продукції
Відділ організації праці і заробітної плати	Розробка норм трудомісткості на деталі и сборочні одиниці Розробка норм оплати праці по операціям по всій номенклатурі продукції Розробка положень про порядок формування та розподілу фондів	Норми часу на технологічні процеси Поопераційні розцінки на деталі Положення про порядок формування фондів накопичення та споживання в розрізі структурних підрозділів

	споживання та накопичення. Розрахунок трудозатрат і заробітної плати на допоміжні роботи	Норми оплати праці на допоміжних роботах
--	---	--

Продовження табл. 4.1

1	2	3
Відділ головного енергетика	Розробка норм витрат всіх видів топливно–енергетичних ресурсів	Норми споживання енергоресурсів
Відділ головного механіка	Розробка графіку планово–попереджувального ремонту	Графік ППР по видам обладнання та структурним підрозділам
Відділ капітального будівництва	Складання план–графіку вводу в експлуатацію основних фондів Розробка план–графіку ремонтних та будівельно–монтажних робіт	План капітального будівництва План ремонтних та будівельно–монтажних робіт
(Разом з відділом технолога)	Розробка графіку вводу в експлуатацію активної частини основних виробничих фондів	Графік вводу основних виробничих фондів
Центральна бухгалтерія	Розподіл основних виробничих фондів по підрозділам	Відомість наявності основних виробничих фондів
(Разом з відділом забезпечення)	Визначення заготівельної ціни матеріальних ресурсів Розрахунок нормативів транспортно–заготівельних витрат по групах матеріальних ресурсів	Номенклатура–цінник на споживані матеріальні ресурси Відсоток транспортно–заготівельних витрат до вартості по групах спожитих матеріальних ресурсів
Планово–економічний відділ	Розробка внутрішньовиробничих економічних нормативів на базі річного плану заводу	Нормативи (%) визначення зарплати погодинників, цехових керівників, спеціалістів та службовців по відношенню до зарплати відрядних робочих; витрат на утримання та експлуатацію обладнання, загальновиробничі витрати також по відношенню до зарплати відрядних робочих; прибутку, що залишається у розпорядженні цеху по відношенню до цехового фонду оплати і витратам на утримання та експлуатацію обладнання

В міру необхідності відповідна служба вносить зміни до інформації, що надається, згідно з порядком внесення змін, що діє на підприємстві, в технологічну і економічну документацію.

Для розрахунку внутрішньозаводських планово–розрахункових цін необхідно визначити:

- величину прямих матеріальних витрат, що включають витрати на напівфабрикати, паливо, енергію для технологічних цілей з врахуванням транспортно–заготівельних витрат ;
- прямі трудові витрати у вартісному вираженні, що складаються із зарплати основних робітників;
- витрати на утримання на експлуатацію обладнання в підрозділах;
- кошторис загальновиробничих витрат в підрозділах;
- норму прибутку, що забезпечує нормальне індивідуальне відтворення в підрозділах.

Можуть бути використані такі два варіанти визначення планово–розрахункових цін на замовлення:

I варіант. Планово–розрахункова ціна на замовлення визначається шляхом підсумовування операційних витрат цеху і частини прибутку підприємства, що направляється в розпорядження цеху.

II варіант. Планово-розрахункова ціна визначається шляхом розподілу оптової ціни на замовлення пропорційно їх виробничій собівартості. При цьому сума цехових планово–розрахункових цін на замовлення дорівнює його оптовій ціні. Така методика обчислення внутрішньозаводських розрахункових цін заснована на тому, що прибуток окремих цехів є основою для утримання заводууправління, непромислової групи, і їх робота сплачується цехом по чеку.

Порядок розрахунку ціни по I варіанту.

Внутрішньовиробнича ціна на замовлення складається з 2 частин: виробничої собівартості виготовлення вузлів, деталей і прибутку, що залишається у розпорядженні цеху. Чекова система вимагає внесення наступних змін до прийнятої номенклатури статей витрат планової (нормативною) калькуляції:

–додатково має бути введена стаття «напівфабрикати власного виробництва», де враховується продукція інших цехів за внутрішньовиробничими цінами цеху-виробника;

–враховуючи те, що премії за основні показники виробничо–господарської діяльності і появи цілого ряду статей витрат (відрахування до пенсійного фонду, на медичне страхування, до фонду зайнятості), включаються в собівартість, з'являється необхідність визначати у складі планово–розрахункової ціни на замовлення цеховий фонд оплати праці. При цьому як і раніше розраховується основна і додаткова зарплата відрядників. По встановлених нормативах (по кожному цеху) співвідношення зарплати відрядників із зарплатою робочих-погодинники,

а також із зарплатою керівників, фахівців, технічних службовців цеху і конкретної суми зарплати відрядників визначаються витрати по основній і додатковій зарплаті погодинників, керівників, фахівців і технічних службовців цеху. Оскільки до складу собівартості включена не лише премія робітником, але і премія за виробничі результати керівникам, фахівцям і технічним службовцям, тому доцільно виділити статтю "стимулюючі виплати". Сума витрат по цій статті визначається як добуток основної зарплати робітників на замовлення і встановленого планово-економічним відділом коефіцієнта, що враховує відношення річної суми премії промислово-виробничого персоналу цеху за виробничі результати до основної зарплати робітників. Алгоритм розрахунку цього коефіцієнта представлений в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Алгоритм розрахунку коефіцієнта співвідношення планової суми премії персоналу цеху і основної зарплати робітників

Показники	Методика розрахунку
1. Планова сума основної зарплати робочих цеху (без премії)	
2. Встановлений відсоток премії робочим за виробничі результати (по діючому положенню про преміювання)	
3. Сума планової премії робочим цеху за рік	стр. 1 × стр. 2
4. Планова сума річної зарплати керівників, спеціалістів та технічних службовців за штатним розписом	
5. Встановлений відсоток премії керівникам, спеціалістам та технічним службовцям за виробничі результати (по діючому положенню про преміювання)	
6. Сума планової премії керівникам, спеціалістам та технічним службовцям за виробничі результати	стр. 4 × стр. 5
7. Загальна сума премії персоналу цеху	стр. 3 + стр. 6
8. Коефіцієнт, враховуючий співвідношення річної суми премії персоналу цеху за виробничі результати до основної зарплати робочих	стр. 7 / стр. 1

- підсумкова стаття «всього цеховий фонд оплати праці»;
- відрахування на державне соціальне страхування, де відбиваються відрахування по встановлених нормах на державне соціальне страхування від витрат на оплату праці, що включаються у виробничу собівартість;
- плата по відсотках за короткострокові кредити банків (пропорційно прямим матеріальним витратам).

Цехова собівартість визначається без внутрішньо заводського обігу (для розрахунків оптової ціни) і з внутрішньозаводським обігом (для розрахунків внутрішньозаводських планово-розрахункових цін).

При будь-якому варіанті перш ніж розрахувати суму прибутку як складову внутрішньозаводської планово-розрахункової ціни необхідно визначити планову річну суму прибутку, що залишається у розпорядженні цеху. У її складі рекомендується враховувати:

- фонд накопичення цеху;
- фонд споживання цеху, що формується за рахунок прибутку;
- податок на прибуток цеху.

Порядок розрахунку ціни по II варіанту

1. На першому етапі розрахунку визначається коефіцієнт приведення планової собівартості цехів до оптової ціни підприємства по кожному виробу шляхом ділення оптової ціни на суму планових цехових собівартостей по формулі:

$$КП = \frac{ОЦ}{\sum_{i=1}^k C_{ц}} \quad (4.6)$$

де ОЦ – оптова ціна замовлення, грн..;

С_ц – планова цехова собівартість замовлення, грн..;

$\sum_{i=1}^k C_{ц}$ – сума планової собівартості по всіх цехах, що беруть участь у

виготовленні замовлення, грн..;

к – число цехів, що беруть участь у виготовленні замовлення.

2. Планово-розрахункова ціна на замовлення по цеху визначається шляхом добутку планової виробничої собівартості замовлення на коефіцієнт приведення по формулі:

$$ПРЦ = C_{ц} \times КП \quad (4.7)$$

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

Контрольні питання

- 1 Класифікація цін залежно від виду обігу
- 2 Порядок формування внутрішніх цін залежно від структури управління
- 3 Чим обумовлена необхідність введення внутрішніх цін
- 4 Перерахувати функції внутрішньовиробничих цін

- 5 Розкрити порядок формування внутрішніх цін на рівні ринкових цін
- 6 Як розраховуються внутрішні ціни на договірній основі
- 7 В чому особливості розрахунку внутрішніх цін на основі витрат виробництва
- 8 Які вихідні данні необхідно мати для розрахунку внутрішніх цін

5 ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ

5.1 Внутрішньозаводське планування як найважливіша складова внутрішнього економічного механізму

Планування діяльності підрозділів є найважливішою умовою організації госпрозрахунку. Його мета–постановка виробничих завдань перед трудовим колективом відповідно до його можливостей і виділення засобів, необхідних для досягнення цих завдань.

Зміст внутрішньозаводського планування визначається системами планових показників, норм і нормативів, а також методами визначення показників плану підрозділів заводу.

Плани основних виробництв складаються шляхом підсумовування показників планів цехів (по видах кінцевої продукції виробництв) або безпосередньо на основі плану заводу, зокрема, по номенклатурі продукції (особливо для виробництв, спеціалізованих на випуску готових виробів).

Плани цехів (виробництв) мають бути зв'язані з планами заводу. Це забезпечується використанням єдиних методологічних і методичних принципів планування, встановленням єдиної системи норм і нормативів, плануванням цехам номенклатури продукції виходячи з плану виробництва заводу (з врахуванням необхідного випередження виробництва виробів в заготівельних і оброблювальних цехах), певною ув'язкою завдань цехам і відділам по зниженню трудомісткості, металоємності і собівартості продукції, зростанню продуктивності праці з відповідними плановими показниками заводу.

Внутрішньовиробниче планування пов'язане з зовнішнім, але воно більш вірогідніше і недостатньо формалізовано, оскільки стосується підрозділів, що формують єдину виробничу систему і мають між собою стабільні технологічні зв'язки. Проте слід зазначити, що складна система внутрішньої кооперації між основними підрозділами, основними і допоміжними, вплив кон'юнктури ринку у зв'язку із зміною попиту на продукцію підприємства, цін на продукцію, а також на сировину, матеріали, комплектуючі, паливо, енергію, робочу силу пред'являють високі вимоги до організації внутрішньозаводського планування, а саме – гнучкість, здатність оперативно реагувати на зміни загальних планових показників і умов діяльності підприємства. При цьому обов'язкова збалансованість таких змін по всій системі взаємозв'язків.

Зміст внутрішньозаводських планів залежить від вибраної схеми внутрішнього економічного механізму. Для підрозділів внутрішньозаводської кооперації при їх технологічній спеціалізації основними розділами плану є план виробництва і план за собівартістю. Саме вони характеризують мету і ефективність діяльності і контролюються апаратом управління.

Плани ресурсного забезпечення і розвитку для таких цехів самостійного значення не мають, оскільки кадрова, постачальницька, науково–технічна і інвестиційна політика в цих умовах централізована і має перспективну спрямованість. Ширшою є сфера планування науково–спеціалізованих підрозділів, що виготовляють продукцію як для внутрішнього вжитку, так і для зовнішніх поставок (тобто на ринок). Вони мають статус центрів прибутку і є суб'єктами ринку, але не мають статусу юридичної особи.

Важливою особливістю внутрішньозаводських планів є їх орієнтація переважно на вирішення тактичних завдань в рамках короткострокового періоду.

Так, для підрозділів внутрішньозаводської кооперації, діяльність яких не виходить за рамки підприємства, основна увага концентрується на поточних планах виробництва і витрат. Що стосується планування кадрів і організаційно–технічного розвитку, що вимагають стратегічних рішень, то ці напрями плануються на рівні підприємства з адресним діленням заходів щодо структурних підрозділів. Ось чому ці розділи комплексного плану мають інформативний характер і не є підставою для оцінки їх роботи.

Підрозділи, які самостійно функціонують на ринку, розробляють власну маркетингову стратегію і можуть до певної міри впливати на розподіл фінансових ресурсів, природно не обмежуються поточними планами. Їх система планів подібна до системи планів всього підприємства.

Важливе значення має визначення планових показників, серед яких розрізняють директивні і розрахункові. Перша група показників затверджується підрозділу керівником підприємства і виконання їх є обов'язковим.

На основі цих показників оцінюється господарська діяльність колективу підрозділу і визначаються розміри його матеріального заохочення. Цехи (виробництва) можуть представляти у вищій плановій підрозділи свої пропозиції, окремі розрахунки і проекти планів за затверджуваними показниками. Розрахункові показники не затверджуються керівником підприємства, а служать обґрунтуванням директивних (оціночних) показників на стадії складання плану, а також конкретних шляхів виконання плану за оціночними показниками після їх затвердження. Найбільш важливі розрахункові показники узгоджуються з відповідними відділами заводоуправління (планово–економічним, організації праці і заробітної плати та ін.).

Кількість директивних (оціночних) показників має бути невеликою, але вони повинні охоплювати головні сторони виробничо-господарської діяльності.

Система оціночних показників для внутрішніх підрозділів повинна відповідати наступним основним вимогам:

- правильно і досить повно характеризувати обсяг, якість і ефективність госпрозрахункової діяльності підрозділів;
- забезпечувати необхідний зв'язок і узгодженість з відповідними показниками підприємства (об'єднання) і інших внутрішньовиробничих підрозділів, що виконують спільні завдання (роботи) з даним підрозділом;
- всіляко сприяти технічному і організаційному розвитку виробництва і підвищенню його ефективності;
- безпосередньо і у вирішальній мірі залежати від діяльності даного госпрозрахункового підрозділу.

Показники внутрішньовиробничого госпрозрахунку мають бути побудовані так, щоб враховувати роль кожного підрозділу в забезпеченні безперебійного процесу виробництва і реалізації продукції. При цьому особливо важливо, щоб оціночні показники передбачали лише те, що залежить безпосередньо від діяльності даного конкретного виробничого підрозділу або служби підприємства, і у жодному разі не містили показників, не залежних від їх роботи. Включення показників, не залежних від діяльності цих підрозділів, може привести до зниження зацікавленості працівників в результатах своєї роботи.

Оціночні показники повинні розроблятися, виходячи з вимог підвищення ефективності діяльності об'єднання (підприємства) в цілому, виконання планів постачань продукції по всій номенклатурі (асортименту) і в терміни відповідно до укладених договорів (замовлень), підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції і зниження її собівартості, зростання прибутку.

Практика функціонування внутрішнього економічного механізму, що склалася, вказує на велику різноманітність варіантів використовуваних показників залежно від виду виробництва (заготівельне, оброблювальне, складальне), типа (одиничне, серійне, багатосерійне), масштабів і навіть регіонального розміщення підприємств. Проте виявляються і досить загальні підходи до використання показників і їх вимірників в поглибленні госпрозрахунку.

Так, внутрішній економічний механізм на багатьох підприємствах передбачає такі затверджені показники:

- номенклатура продукції;
- її обсяг;
- продуктивність праці;
- фонд заробітної плати;
- собівартість.

З переліку розрахункових показників рекомендується використовувати наступні:

- норми витрат сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, палива, енергії, інструменту;
- норми трудомісткості виробів і операцій;

- чисельність робітників;
- середня заробітна плата одного робітника;
- кошторис витрат з утримання і експлуатації устаткування;
- кошторис загальновиробничих витрат цеху.

Характерними особливостями внутрішньозаводського планування на сучасному етапі є підвищення обґрунтованості планів, повніше віддзеркалення в планах внутрішньовиробничих резервів, що виявляються в результаті попереднього техніко-економічного аналізу діяльності підрозділів.

Встановлення цехам (виробництвам) невеликої кількості затверджуваних показників дозволяє функціональним відділам сконцентрувати увагу на найважливіших питаннях їх діяльності. В той же час цехи отримують можливість обґрунтовано планувати розрахункові показники виходячи із завдань максимального використання внутрішньовиробничих резервів.

5.2 Планування госпрозрахункової діяльності в основних цехах, виробничих ділянках, бригадах

Основні цехи є головними і безпосередніми учасниками виробництва тієї продукції, для випуску якої призначено дане підприємство. Виходячи з їх ролі у виробництві, основні цехи, як правило, розглядаються в якості першочергових об'єктів впровадження внутрішньовиробничого госпрозрахунку, який закладає необхідні передумови і основи для переходу на госпрозрахункові принципи роботи всіх підрозділів підприємства.

Плани виробництва основних цехів розробляються в порядку, зворотньому послідовності технологічного процесу, тобто спочатку для складальних цехів, потім для оброблювальних (механічних) і заготівельних. Такий порядок забезпечує ув'язку календарних термінів виготовлення продукції випускаючими цехами з термінами постачання готової продукції підприємства згідно з договорами, а також планомірну синхронну роботу цехів–суміжників. Розглянемо особливості розрахунку окремих директивних показників в різних цехах.

Кожному внутрішньозаводському госпрозрахунковому підрозділу встановлюється завдання за обсягом і номенклатурою продукції, що випускається. Саме тут виявляється багатоваріантність використовуваних показників. Так, механічним цехам одиничного і дрібносерійного виробництва планується:

- виконання договірних зобов'язань. Договірними вважаються замовлення, включені в програму поточного місяця із закінченням виготовлення, а також замовлення, включені в програму місяця із закінченням виготовлення для передачі цехам складального виробництва;

– товарний випуск продукції в нормо–годинах (для планування темпів зростання обсягу виробництва, продуктивності праці, фонду заробітної плати);

– замовлення по новій техніці в нормо–годинах (відповідно до плану заводу);

– замовлення на експорт в нормо–годинах (відповідно до плану заводу).

Складальним цехам одиничного і дрібносерійного виробництва планується:

- виконання договірних зобов'язань по постачаннях продукції по заводу в цінах, що діють. Договірними вважаються замовлення, включені в програму місяця із закінченням виготовлення і збірки;

- товарний випуск продукції в нормо–годинах (для планування витрат, фонду зарплати і продуктивності праці);

- замовлення по новій техніці в цінах, що діють, відповідно до плану заводу.

При плануванні виробничої програми цехів (особливо заготівельних) рекомендується розробляти почасові графіки роботи унікального і лімітуючого устаткування.

Важливого значення набуває визначення конкретної номенклатури заготовок, що виготовляються. З метою забезпечення безумовного виконання плану по номенклатурі вводиться показник «комплектна задача» заготовок з врахуванням планових зобов'язань по постачанням в номенклатурі планованого переліку замовлень в оцінці цехової нормативно і розрахунковий чистій продукції у фізичних (приведених) тоннах.

В разі невиконання окремих позицій виробничої програми в даному звітному місяці, вони включаються в показник «недопостача з початку року» і повторному включенню в місячну виробничу програму не підлягає. При цьому в звіті по «комплектній задачі» з врахуванням планових зобов'язань по постачаннях і заповнення що раніше недопостачає продукції включається комплектно виготовлена і відправлена цеху комплектації продукція лише по планових замовленнях (кресленням) звітного місяця і замовленнях, спланованих до виготовлення з початку поточного року, і не вище за об'єми, передбачені планом з початку року.

Розрахунки використання виробничої потужності включають:

- визначення об'єму робіт для виконання встановленого цеху виробничого завдання з розчленовуванням цього об'єму по видах устаткування і спеціалізованим виробничим;

- розрахунок пропускної спроможності по кожній технологічно однорідній групі устаткування і спеціалізованій виробничій ділянці;

- числення міри завантаження устаткування і виробничих площ в планованому періоді;

- аналіз завантаження окремих груп устаткування і площ, виявлення «вузьких» місць і недостатнього завантаження наявних потужностей з метою ліквідації диспропорцій, що виявляються при цьому.

Об'єм робіт, що підлягають виконанню в плановому періоді по даній групі взаємозамінного устаткування, повинен відповідати її пропускній спроможності (твір кількості одиниць устаткування груп на дійсний фонд часу роботи одиниці устаткування).

Для розрахунку виробничої потужності (М) механічних цехів застосовується формула:

$$M = \frac{\Phi_d}{T} \text{ або } M = \Pi * \Phi_d \quad (6.1)$$

де Φ_d – дійсний (ефективний) фонд часу роботи устаткування, ч;

T – трудомісткість деталей (виробів), що виготовляються на даному устаткуванні, нормо-ч;

Π – продуктивність устаткування в одиницю часу, виражена в штуках деталей (виробів).

У об'єм продукції цеху включаються вироби, прийняті ОТК і здані цехам–споживачам, на склади напівфабрикатів і готової продукції, або продукція (випускаючих цехів), підготовлена до відвантаження, а в деяких випадках – занурена у вагони. Доцільно, щоб умовою включення виробу в об'єм продукції цеху була їх комплектність.

Також можливе використання показника нормативно чистої продукції (НЧП). Перехід на цей показник дозволяє вирішувати наступні завдання:

- об'єктивніше оцінювати діяльність внутрізаводського підрозділу, оскільки цей показник більшою мірою, чим інші показники виробництва, відображає власний вклад кожного трудового колективу у виробництво продукції;

– правильніше вимірювати ефективність живої праці;

– ослабити зацікавленість в зростанні матеріаломісткості продукції;

– забезпечити умови для виконання плану по номенклатурі;

– правильно планувати фонди заробітної плати по внутрізаводських підрозділах.

Розрахунок внутрішньовиробничих нормативів чистої продукції ведеться різними методами з врахуванням типа виробництва, особливостей прийнятої системи планування і обліку. Цехові показники НЧП розробляються шляхом розподілу загальнозаводського нормативу на виріб в цілому по складових його машино–комплектам (вузлам) пропорційно прийнятій базі, або прямим рахунком на кожну деталь, вузол, машино–комплект на основі планової калькуляції собівартості їх виготовлення або на основі даних про нормативну заробітну плату на замовлення, товарний вузол, деталь.

По продукції індивідуального і дрібносерійного виробництва розрахунок внутрішньовиробничих нормативів доцільно проводити по

машино–комплектах, деталям шляхом розподілу загального НЧП на виріб пропорційно питомій вазі основної зарплати виробничих робітників на дану одиницю продукції в загальній величині зарплати на виріб.

У норматив чистої продукції на замовлення (вузол, деталь) включаються загальні витрати на заробітну плату з відрахуваннями на соцстрах і нормативний прибуток.

У зв'язку з необхідністю виконання постачання продукції підвищується значення показника ритмічності випуску продукції. Найбільш загальним показником ритмічності є питома вага випуску продукції цеху за декаду по відношенню до місячного обсягу виробництва.

План по праці і заробітній платі цеху розраховується за наступними показниками: чисельність тих, що працюють по категоріях і всього; продуктивність праці; зниження трудомісткості продукції; фонд заробітної плати по категоріях тих, що працюють і всього; середня заробітна плата того, що одного працює; фонд матеріального заохочення (на поточне преміювання).

Планова чисельність виробничих робітників обчислюється діленням нормованої трудомісткості робіт на ефективний (корисний) фонд часу одного робітника і на коефіцієнт виконання норм.

Чисельність допоміжних робітників визначається на основі загальномашинобудівних нормативів.

Показник продуктивності праці обчислюється як відношення об'єму продукції до середнеучетної чисельності тих, що працюють цехи. При вимірі об'єму продукції ливарних цехів в цеховій нормативно–чистій продукції, в приведених тоннах продуктивність праці визначається не у фізичних тоннах, а в гривнях нормативно чистій продукції або приведених тоннах.

Фонд заробітної плати цеху складається з фондів заробітної плати робітників (відрядників і повременщиків), технічних службовців, керівників і фахівців.

При плануванні фондів заробітної плати робітників визначають послідовно фонди прямої (тарифною), вартовий, денної, місячної (квартальною, річною) заробітної плати.

Фонд прямої заробітної плати робітників–відрядників розраховується шляхом підсумовування творів кількості планових робіт на відповідні відрядні розцінки. Можна застосовувати і інший метод: множення трудомісткості робіт на середневзвешенну тарифну ставку.

Фонд заробітної плати робочих–повременщиків визначається підсумовуванням творів годинної (або денний) тарифної ставки відповідного розряду на число повременщиків цього розряду і на кількість годинника (робочих днів за планом).

Для визначення вартового, денного і місячного (квартального, річного) фонду заробітної плати робітників до фонду прямої заробітної плати додають встановлені доплати і виплати.

Фонд годинної заробітної плати включає, поряд з фондом прямої заробітної плати, виплати по відрядно–преміальних системах, премії робочим–повременщикам, доплати за роботу в нічний час, незвільненим бригадирам – за керівництво бригадою, доплати за вчення учнів.

До фонду денної заробітної плати, поряд з фондом годинної заробітної плати, входять доплати підліткам за скорочений робочий день, оплати перерв в роботі годуючих матерів.

Фонд місячної (квартальною, річною) заробітної плати разом з денним фондом включає оплату відпусток і оплату за час виконання державних і суспільних обов'язків, виплати вихідної допомоги, компенсації за невикористану відпустку, заробітну плату працівників, що відряджаються.

Фонд заробітної плати останніх категорій що працюють визначається по кожній категорії шляхом множення посадових окладів за штатним розкладом на число працівників даної категорії за вирахування суми заробітної плати за дні хвороби (згідно з плановим відсотком) і збільшенню до отриманих результатів доплат, встановлених чинним законодавством.

Премії з фонду матеріального заохочення до фонду заробітної плати не включаються, але враховуються при визначенні середньої заробітної плати. Темпи зростання продуктивності праці зіставляються з темпами зростання середньої заробітної плати, що включає виплати з фонду матеріального заохочення.

План за собівартістю необхідний для правильного визначення планової собівартості фактичного випуску продукції, обґрунтованого ціноутворення, повнішого виявлення і використання резервів підвищення ефективності виробництва. У зв'язку з великою трудомісткістю планування собівартості одиниць продукції, особливо на заводах одиничного і дрібносерійного виробництва, воно здійснюється з використанням обчислювальної техніки. Планування собівартості продукції механо–складальних цехів включає розрахунки:

- кошторисів витрат на вміст і експлуатацію устаткування;
- кошторисів загальновиробничих витрат з подальшим розподілом сум цих кошторисів по виробках;
- планових калькуляцій на одиницю виробу;
- зниження собівартості порівнянної продукції (для цехів серійного виробництва);
- собівартість всієї (товарною) продукції цеху по статтях калькуляції.

Собівартість продукції цехів планується і враховується по тих статтях калькуляції, на які цех надає прямий або непрямий вплив (без адміністративних витрат і витрат на збут).

При плануванні виробничої собівартості витрати на основні матеріали розраховуються шляхом множення вартості матеріалів по

нормах на планову кількість одиниць продукції (деталей, машинокомплектів і тому подібне).

Витрата допоміжних матеріалів, палива, води, пара визначається на основі встановлених норм (нормативів), лімітів.

Основна заробітна плата виробничих робітників визначається виходячи з нормативної заробітної плати на одиницю виробу. Відрахування на соціальне страхування розраховуються від загального фонду заробітної плати.

Кошториси витрат на вміст і експлуатацію устаткування і загальновиробничих витрат складаються на рік і по кварталах в розрізі відповідних статей витрат. Кожна стаття розраховується по елементах (матеріали, заробітна плата, амортизація і так далі), а також за комплексними витратами на внутрізаводські послуги інших цехів.

Норматив оборотних коштів в цілому дорівнює їх сумі по окремих елементах.

Нормативи оборотних коштів по матеріалах розраховуються на підставі їх запасів в днях, встановлених з врахуванням оптимальної періодичності здобуття матеріалів цехами (тиждень, декада і тому подібне). Вартість одноденної витрати матеріалів множиться на норму запасу в днях. Норматив оборотних коштів по інструменту рекомендується визначати виходячи з його середньомісячного фактичного залишку (запасу).

У серійному виробництві норматив незавершеного виробництва обчислюється множенням тривалості виробничого циклу на коефіцієнт наростання витрат і на собівартість одноденного випуску продукції.

По устаткуванню, на яке не встановлені типові норми витрати запчастин, нормативи оборотних коштів обчислюються множенням запасу деталей на ціну однієї деталі. Запаси деталей визначаються шляхом множення кількості однойменних деталей в одному механізмі (машині) на кількість механізмів на норми запасу в днях і ділення отриманого твору на термін служби деталей в днях.

Якщо об'єм продукції цехів визначається по НЧП або в планово-розрахункових цінах, то їм можуть плануватися в системах розрахункових або стверджуваних показників прибуток і рентабельність як загальні показники ефективності виробництва. Необхідними умовами планування (в разі доцільності) основним цехам прибутку і рентабельності є:

а) вибір раціонального методу визначення прибутку цеху;
б) планування показників собівартості одиниць продукції і зниження собівартості порівнянної продукції цеху, для чого є великі можливості в умовах серійного і великосерійного виробництва;

в) досить точне визначення трудових витрат, у тому числі при численні нормативів чистої продукції цеху з метою забезпечення равновигодності виробів по відношенню до цехового прибутку;

г) чітке оперативно–виробниче планування і контроль за виконанням плану по номенклатурі продукції цехів (номенклатура продукції, по якій цех може перевиконати місячний план, повинна узгоджуватися з ППО заводу).

Прибуток і рентабельність (при створенні необхідних умов для їх числення) рекомендується планувати основним цехам, як правило, як затверджені показники в наступних випадках:

– при необхідності додаткового комплексного стимулювання збільшення випуску і зниження собівартості продукції і кращого використання основних виробничих фондів;

– за наявності оптових цін на продукцію цехів.

На основі затверджуваних показників, встановлених технічно і економічно обгрунтованих норм і нормативів з врахуванням внутрішніх резервів планово–економічне бюро (економіст) цеху складає річний план виробничо–господарської діяльності з розбиттям по кварталах, який затверджується начальником цеху. Квартальні плани розподіляються по місяцях.

У таблиці 6.1 приведені можливі системи показників основних цехів.

Таблиця 6.1 – Зразкові системи показників основних цехів

Показатели	Единица измерения
1	2
1 вариант Для цехов единичного и мелкосерийного производства (может применяться также для цехов серийного, крупносерийного типа)	
Утверждаемые	
Объем продукции:	
сданная (отгруженная) комплектная продукция, продукция, принятая ОТК	тыс.грн. (нормо–ч, т)
Номенклатура продукции	шт., т и т.д.
Ритмичность выпуска продукции (по декадам)	
Производительность труда	грн. (нормо–ч, т)
<i>Продолжение табл. 6.1</i>	
1	2
Снижение трудоемкости	нормо–ч
Фонд заработной платы	тыс.грн.
Себестоимость продукции: всего единиц продукции	тыс.грн грн.
Фондоотдача активной части основных производственных фондов на 1 грн.	грн., коп.

Экономический эффект в текущем году от проведения важнейших научно–технических мероприятий	тыс.грн
Кроме того:	
Численность и фонд заработной платы АУП цеха	
Норматив заработной платы на 1 грн. НЧП	
Нормативы ФМП (его элементов)	
Коэффициент выхода годного, весовой точности использования металла, раскроя (заготовительным цехам)	
Потери от брака (литейным, кузнечным цехам)	
Расчетные	
Численность работающих – всего	чел
В том числе: рабочих руководителей специалистов технических служащих учеников	
Фонд заработной платы по категориям работающих рабочих руководителей специалистов технических служащих учеников	тыс.грн
Средняя заработная плата одного работающего	грн
Норматив роста средней заработной платы на 1% роста производительности труда	%
Себестоимость продукции цеха по статьям калькуляции	тыс.грн
Снижение себестоимости сравнимой товарной продукции	тыс.грн
Нормативы оборотных средств (по незавершенному производству, малоценным и быстроизнашивающимся предметам)	тыс.грн
Экономический эффект в текущем году от проведения научно–технических мероприятий – всего	тыс.грн
<i>Продолжение табл.6.1</i>	
1	2
2 вариант В основном для цехов серийного, крупносерийного производства (наряду с возможностью применения первого варианта системы показателей)	

Утверждаемые Те же, что в варианте 1 и дополнительно показатели прибыли и рентабельности, исключая показатель фондоотдачи	
Расчетные Те же, что в варианте 1 и показатель фондоотдачи	

Виробництво продукції металургійних цехів одиничного і дрібносерійного виробництва на місяць планується за показниками:

- виконання договірних зобов'язань (об'єм договірних замовлень в тоннах чорної ваги заготовок і в нормо–годиннику);
- товарний випуск продукції (у тоннах або нормо–годиннику), прийнятий ОТК без врахування комплектності, по плановій трудомісткості;
- виконання замовлень по новій техніці;
- виконання замовлень на експорт;
- виконання замовлень для внутрішньої кооперації;
- товарна продукція для реалізації на сторону в цінах, що діють, встановлених для заводу і НЧП.

У зв'язку із завданнями забезпечення виконання поставок продукції в системі внутрішньовиробничого госпрозрахунку підвищується роль показника номенклатури продукції, а також роль оперативного календарного планування. На підприємствах розробляються календарно–циклові графіки запуску–випуску виробів, використовується система контролю за виробництвом продукції по цих графіках. Виробнича програма ливарного цеху визначається на підставі кількості відливань, необхідних механообробляючим цехам і іншим підрозділам підприємства, а також для підтримки нормальних перехідних запасів на складі напівфабрикатів і постачання відливань на сторону в порядку кооперації. Проте, визначення обсягу випуску заготовок у фізичних тоннах не враховує їх конструкторсько–технологічної характеристики, стимулює зростання кількісних, а не якісних показників, є гальмом у виконанні номенклатурного плану, особливо по складних і дрібних заготовках.

Для усунення таких недоліків доцільно використовувати методику планування обсягу виробництва відливань в приведених тоннах. Вона заснована на використанні нормованої трудомісткості робіт на ділянках виготовлення форм і стрижнів, потужність яких визначає собою потужність самих ливарних цехів. При цьому вимірником обсягу виробництва є нормована трудомісткість виготовлення форм і стрижнів з їх збіркою і установкою під заливку, виражена у формо–стержне–нормочасах, що перераховуються в приведені тонни.

Приведена тонна є основним вимірником при плануванні обсягу виробництва відливань цехам, підприємствам, а також виробничої

потужності і оцінки виконання плану. А фізична тонна зберігається як показник, що враховується, для технічних розрахунків, визначення коефіцієнтів вагової точності відливань, матеріально–технічного постачання і калькуляції матеріальних витрат при планеруванні собівартості.

Потім виробляється розрахунок коефіцієнтів приведення, шляхом ділення трудомісткості конкретних видів заготовок на базовий норматив. Для полегшення таких розрахунків складаються довідники коефіцієнтів приведення. При цьому враховується характер виробництва (одиничне, дрібносерійне, серійне); група складності заготовок по окремих групах заготовок залежно від їх ваги. Приклад довідника дан в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2 – Довідник коефіцієнтів приведення при плануванні і оцінці обсягів випуску відливань

Група маси, кг	Производство														
	единичное					мелкосерийное					серийное				
	Группа сложности														
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
до 20	1,25	1,6	2,0	2,35	3,0	0,85	1,35	1,72	2,15	2,56	0,7	1,0	1,45	1,85	2,3
20 – 50	1,2	1,55	1,95	2,33	2,9	0,82	1,28	1,65	2,1	2,52	0,68	0,87	1,4	1,8	2,2
50 – 200	1,15	1,5	1,9	2,28	2,8	0,78	1,23	1,62	2,05	2,42	0,63	0,84	1,35	1,75	2,2
200 – 500	1,05	1,42	1,82	2,25	2,7	0,75	1,15	1,55	1,95	2,36	0,6	0,82	1,3	1,7	2,1
500 – 1000	0,95	1,35	1,75	2,22	2,58	0,72	1,1	1,5	1,9	2,32	0,57	0,78	1,23	1,65	2,1
1000 – 3000	0,85	1,27	1,65	2,08	2,52	0,65	1,0	1,42	1,85	2,3	0,52	0,73	1,15	1,6	2,0
3000 – 5000	0,77	1,2	1,62	2,02	2,5	0,6	0,85	1,35	1,75	2,2	0,47	0,7	1,05	1,52	2,0
5000 – 10000	0,73	1,1	1,55	2,0	2,35	0,58	0,8	1,27	1,7	2,15	0,44	0,67	0,95	1,45	1,9
Более 10000	0,7	1,05	1,45	1,92	2,3	0,55	0,76	1,24	1,65	2,1	0,4	0,63	0,9	1,4	1,8

Перерахунок обсягу випуску з фізичних тонн в приведених виробляється по формулі:

$$T_{п} = T_{ф} * K_{п} \quad (6.2)$$

де $T_{п}$ – приведені тонни,
 $T_{ф}$ – фізичні тонни,
 $K_{п}$ – коефіцієнт приведення.

Так, якщо в цеху виготовили 200 т відливок вагою від 20 до 50 кг при одиничному виробництві по IV групі складності, то в приведених тоннах це складе $200 * 2,33 = 466$ тонн. То є трудомісткість виготовлення цих відливань в 2,33 разу вище, ніж трудомісткість виготовлення відливань, прийнятих за базових.

Практика показала, що переклад цехів на планування і оцінку їх діяльності по НЧП доцільно починати із заготівельних цехів, в частковості з літейних, оскільки вживані в цих цехах в даний час показники фізичної тонни і об'єм товарної продукції не відображає трудових зусиль цехів, приводить до нерівномірного їх завантаження протягом року і до прагнення виконувати в першу чергу порівняно нетрудомісткі, але більш матеріаломісткі замовлення в збиток виконанню плану по номенклатурі.

У ливарних цехах, де загальнозаводські НЧП встановлюються з розрахунку на 1 т, цехові нормативи чистої продукції по видах і марках відливань розраховуються по долі участі кожного цеху у виготовленні планованих виробів.

Базою для розрахунку внутрізаводських нормативів ЧП служать або загальнозаводські нормативи ЧП з розрахунку на 1 т і вагу заготовок, які виготовляються в кожному конкретному цеху, або нормована заробітна плата робітників–відрядників за тарифом на виготовлення певного вигляду заготовок і коефіцієнт, що характеризує відношення фонду заробітної плати що всіх працюють цехи до заробітної плати за тарифом виробничих робітників–відрядників.

Наприклад. Для замовлення 101077 в сталеливарному цеху необхідно виготовити фасонні відливання з вуглецевої сталі і сталі 35ХМЛ. Згідно ведомості норм витрати матеріалів вага відливань для даного замовлення з вуглецевої сталі складає 11,928 т, із сталі 35ХМЛ – 3,34 т. Затверджений підприємству НЧП з розрахунку на 1 т фасонного вуглецевого литва рівний 1710 грн., фасонного сталевого литва – 1830 грн., НЧП на замовлення 101077 в сталеливарному цеху складе 26500,89 грн. ($1710 * 11,928 + 1830 * 3,34$).

Приклад розрахунків НЧП по другій методиці.

У чавуноливарному цеху нормована заробітна плата робочих відрядників за тарифом на замовлення при виготовленні чавунних відливань складає 29850 грн., заробітна плата тих, що всіх працюють цехи – 1563000 грн. Заробітна плата виробничих робітників–відрядників цеху за тарифом – 214300 грн. Коефіцієнт $K_{ц} = 7,293$ ($1563000 : 214300$). Норматив

чистої продукції: 217700 грн..= (29850*7,293). По серійних і повторюваних виробках (за наявності штучних цін) розрахунок внутрішньовиробничих нормативів чистої продукції виробляється на кожен вид заготовок прямим рахунком з включенням прибутку в НЧП.

Нормативи чистої продукції по видах і марках відливань визначаються на основі планової собівартості, вживаної як база для встановлення оптової ціни по формулі:

$$\text{НЧП}_{i;ц} = \text{Зпр} + \text{Зпр} * \text{Кзц} + \text{Пн}_i \quad (6.3)$$

де Зпр – заробітна плата основна і додаткова виробничих робітників з відрахуваннями на соціальне страхування в плановій калькуляції собівартості машино–комплекту (вузла, деталі) і–го виробу, грн.;

Кзц – коефіцієнт, що характеризує відношення зарплати виробничого персоналу цеху по обслуговуванню і управлінню виробництвом до заробітної плати виробничих робітників цеху;

Пні – прибуток, встановлений на основі нормативу рентабельності на машино–комплект (вузол, деталь) і–го виробу, грн.

Приклад. НЧП по сталеливарному цеху розраховується на підставі наступних даних. Заробітна плата основна і додаткова виробничих робітників з відрахуваннями на соціальне страхування в калькуляції собівартості виготовлення відливань з вуглецевої сталі складає 19630 грн., коефіцієнт Кзц дорівнює 1,47. Собівартість відливання з вуглецевої сталі за мінусом прямих матеріальних витрат складає 91470 грн. (по плановій калькуляції). Норматив рентабельності до собівартості за мінусом прямих матеріальних витрат – 15%.

Нормативний прибуток рівний 13720 грн. (91470*15/100). Нормативно чиста продукція складе 62206грн (19630+19630*1,47+13720)

При визначенні НЧП в ливарних цехах спочатку розраховується НЧП на 1 т рідкого металу.

Формування внутрішньовиробничих НЧП на придатні відливання виробляється таким чином: НЧП на 1 т рідкого металу умножається на вагу заготовок і підсумовуються з НЧП при виготовленні відливань.

Річна програма товарного випуску в замовленнях, комплектах по цехах, видах заготовок і сплавів, способам виготовлення обґрунтовується пропускною спроможністю (виробничою потужністю), розрахованою з врахуванням втрат робочого часу і простоїв устаткування згідно з графіком ППР.

При формуванні річної програми потреба у випуску заготовок по видах порівнюється з потужністю цехів і складається баланс заготовок з вказівкою резерву або їх дефіциту.

Потужність ливарних цехів, їх ділянок, окремих машин розраховується у фізичних тоннах, перераховується в приведених і перевіряється по трудомісткості. При неспівпаданні результатів розрахунків приймається потужність, розрахована по трудомісткості.

У таблиці 6.3 наведений приклад розрахунку потужності в приведених тоннах

Таблиця 6.3 – Приклад розрахунку потужності ливарного цеху в приведених тоннах

Формооб- ражуючі агрегати	Кількість	Середня металоемкість форми, кг	Дей- ствительн ый фонд времени работы одного агрегата		Среднее количество съёмов в смену за три лучших их месяца подряд	Мощность по достигнутым съемам за три лучших месяца подряд, в физич.тон. (Тф)	Средний коэффициент приведения за три лучших месяца подряд	Мощность по достигнутым съемам за три лучших месяца подряд в привед. тоннах Тп
			часов	смен				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Пескомет		050			5	9	1	1
Установк а для изготовления форм из Жсс		250	900	37,5	5	4	1	5
					,1	497	,09	0352
					,2	314	,35	824

Продолжение таблицы 6.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Установк а для изготовления форм из Жсс		250	900	37,5	5	4	1	5
Машина модели 234		95			1	3	1	4
Машина					1,1	834	,20	600

моделі 233		25			1	9	2	1
					5,9	87	,00	974
Машина моделі 253		5	975	97	4	5	2	1
					6,8	30	,30	219
Импульс ная установка		0			4	9	1	1
					8	54	,45	383
Итого					–	2	–	2
						0116		5362
Кокильн ые установки					–	7	2	1
						00	,0	400
Всего					–	2	1	2
						0816	,28	6752

Для визначення потужності по трудомісткості використовується формула

$$M = \frac{F_{\text{э}}}{T_{\text{уд}}} \quad (6.4)$$

де M – код – потужність, приведені тонни;

$F_{\text{э}}$ – ефективний фонд робочого часу робочих формувальньо–стрижньових ділянок цеху, ч;

$T_{\text{уд}}$ – базова питома трудомісткість, норма – ч/т

Нижче показаний порядок розрахунку виробничої потужності ливарного цеху по трудомісткості.

Так, якщо передбачимо, в цеху кількість робітників – всього – 47 чіл. в т.ч.,

– формувальників 34 чіл.

– стержневиків 13 чіл.

– номінальний фонд робочого часу одного робітника 2079 ч

– планові втрати робочого часу 13,7%

– річний ефективний фонд часу одного робітника 1794 ч

– роботи, що виконуються формувальниками і стержневиками, не включаються в планкарти (виготовлення чаш ливників і воронок, підготовка до роботи робочих місць, устаткування і пристосувань) 9500н/ч

– базова питома трудомісткість формувальньо–стрижньових робіт 3,3 норма–ч/т

– коефіцієнт виконання норм вироблення 1,1

Визначаємо кількість нормо–годинника до обробки: $1794 \cdot 47 \cdot 1,1 = 92750$ нормо/ч
Планована кількість нормо–годинника за вирахуванням робіт загального призначення, не відбитих в планах–картах, складе: $92750 - 9500 = 83250$ нормо–ч
Потужність по випуску відливаних в приведених

тоннах при коефіцієнті використання потужності 1,0 складе: $83250:3,3 = 25227$ приведених тонн

Отримані дані зменшуються на встановлюваний коефіцієнт використання потужності і величину технологічного браку, що враховується.

У ливарних цехах розробляється баланс витрати металу, складовими елементами якого є у відсотках вихід придатних відливань, ливники і прибутки, скрап і сливи, брак, чад і безповоротні відходи. Найважливішою частиною балансу є вихід придатних відливань, визначуваний як відношення чорної ваги придатних відливань до ваги металеві шихти.

Окрім цього ливарним цехам встановлюється коефіцієнт вагової точності, визначуваний як відношення ваги готових деталей до чорної ваги придатних відливань.

У зв'язку з необхідністю виконання постачання продукції підвищується значення показника ритмічності випуску продукції. Найбільш загальним показником ритмічності є питома вага випуску продукції цеху за декаду по відношенню до місячного обсягу виробництва.

Виробнича програма ливарного цеху визначається на підставі кількості відливань, необхідних механообробляючим цехам (по запуску) і іншим підрозділам підприємства, а також для підтримки нормальних перехідних запасів на складі напівфабрикатів і постачання відливань на сторону в порядку кооперації.

Номенклатура продукції (види і кількість відливань) планується планово–виробничим відділом (ППО) заводу, як правило, за участю цехів. Цех отримує від ППО попередній перелік виробів, замовлень (при одиничному і дрібносерійному виробництві), на підставі якого і специфікації заготовок планово–розподільне бюро цеху складає оперативну програму і визначає її напруженість на основі розрахунків використання виробничої потужності. Потрібна на програму кількість нормо–годинника по формувальних і стрижньових роботах на ділянках ручного формування, знімань і нормо–годинника по стрижньових роботах на ділянках машинного формування і тому подібне зіставляється з відповідними розрахунковими даними і максимально досягнутими показниками. При необхідності цех пропонує внести зміни в проект виробничої програми. Розрахунки виробничої програми цеху можуть вироблятися з великою мірою централізації (у тому числі в обчислювальному центрі підприємства).

Виробнича програма ковальських (ковальсько–пресових) цехів розробляється також, як для ливарних цехів. Поковки групують по габаритах, складності, конфігурації і вазі відповідно групам устаткування, на якому передбачається їх виготовлення.

Виробнича програма цехів різання металу визначається виходячи з необхідної кількості заготовок для механообробляючих, зварювальних і інших цехів (по запуску) і забезпечення нормальних перехідних запасів.

Номенклатура заготовок із сталевго аркуша групується по видах устаткування і способі виробництва залежно від товщини аркуша і ін.

Потрібна кількість зварних конструкцій розраховується з врахуванням подальшої обробки або безпосереднього їх вступу на збірку.

Виробнича програма термічних цехів включає кількість деталей, вузлів і їх вага по операціях термообробки (відпал, нормалізація, гарт, відпустка, цементация, азотування і ін.).

Крім того, в системи розрахункових показників включаються техніко–виробничі показники (коефіцієнти):

- ливарним цехам – знімання литва з 1 м–кодом формувальної площі, питома вага литва, отриманого прогресивними методами в загальній виплавці;

- ковальським (ковальсько–пресовим) цехам – випуск продукції на 1 молото–ч, коефіцієнт завантаження унікального і лімітуючого устаткування;

- термічним цехам – коефіцієнт змінності роботи печей;

- зварювальним цехам – питома вага прогресивних способів зварки (по трудомісткості).

Плани виробничим ділянкам розробляються на основі системи норм і нормативів виходячи з плану (завдань) цеху. Ділянкам основних цехів рекомендується встановлювати річні плани з розбиттям по кварталах. Уточнені квартальні плани розподіляються по місяцях.

Змінно–добове планування роботи бригад пов'язане з розробкою і видачею змінно–добових завдань, в які включаються лише роботи, повністю забезпечені матеріалами, заготовками, інструментами, оснащенням і документацією і порядок його розробки наступний.

На підставі місячної виробничої програми цеху і продуктивності ділянок, а також графіків виготовлення провідних деталей складаються і доводяться до робочих місць змінно–добові завдання.

Плановані ділянками окремі технічні показники виробничої діяльності відображають особливості і характер їх виробництва. Наприклад, формувальним ділянкам ливарного цеху планують коефіцієнт використання рідкого металу, знімання литва з виробничої площі, використання режимного фонду на формувальних машин і тому подібне

Показники плану крупних комплексних виробничих ділянок, що включають декілька бригад і очолюваних начальником ділянки, затверджуються начальником цеху, а розрахункові – начальником ділянки. При цьому можна керуватися принципом і практикою подібного ділення показників плану цехів. Виробничим ділянкам плануються лише залежні від них витрати.

Показники плану виробничих ділянок повинні відповідати показникам плану цеху. При розробці плану виробничих ділянок можна

використовувати викладені вище методи планування окремих показників.
Зразкова система показників ділянки приведена в таблиці 6.4

Таблиця 6.4 – Основні показники плану проїздовості-господарської діяльності ділянки на (рік, квартал)

Показатели	Единица измерения	План на год (квартал)	
		все го	В том числе по кварталам (месяцам)
Объем производства Номенклатура продукции или работ: 1 2	тыс .грн		
Численность работающих – всего, в том числе: – рабочих – специалистов – технических служащих	чел .		
Выработка на одного работающего			
Фонд заработной платы – всего, в том числе: – рабочих – специалистов – технических служащих	грн		
Фонд мастеров	грн		
Затраты на производство – всего, в том числе: – основные материалы – вспомогательные материалы – комплектующие изделия – инструмент – топливо – энергия – заработная плата	грн		
Средняя заработная плата одного работающего	грн		

З врахуванням конкретних умов роботи ділянки можуть плануватися і інші показники.

Основний зміст бригадного госпрозрахунку полягає у визначенні загальних результатів роботи бригади, трудової участі її членів і в матеріальному заохоченні їх з врахуванням особистого вкладу поряд з

матеріальною відповідальністю за недоліки в роботі. Найважливішим критерієм повного бригадного госпрозрахунку є визначення економії(перевитрати) використувуваних матеріальних ресурсів (з віддзеркаленням результатів в особовому рахунку). Госпрозрахунок комплексно–крізних бригад, що включають всіх робітників ділянки, розширюється до рівня госпрозрахунку ділянки.

Бригадам встановлюються річні і місячні виробничі плани за такою схемою (див. таблицю 6.5)

Таблиця 6.5 – Основні планові показники діяльності бригади на 20__г.

Показатели	Единица измерения	План на год (квартал)			
		в сего	В том числе по месяцам		
			1	II	III
1	2	3	4	5	6
Объем выпускаемой продукции	Бригадо-комплектов				
Среднесуточная сдача продукции	Бригадо-комплектов				
Численность рабочих	чел.				
Выработка на одного работающего					
Фонд заработной платы	грн				
Расход материалов _____	грн				
Расход инструментов _____	грн				
Расход энергии, сжатого воздуха и пр.	грн				
Потери от брака (в металлургических цехах)	грн				

Виробничий план бригади дорівнює сумі планів робітників, що входять в її склад. Місячні бригадні виробничі плани встановлюються виходячи з планованої номенклатури продукції.

Крізним і змінним комплексним і спеціалізованим бригадам, обслуговуючим потокові лінії, виробничі плани встановлюються в цілому по бригаді виходячи з виконуваних нею робіт.

Планування об'ємних показників ділянкам і бригадам залежить від прийнятої системи оперативно-календарного планування. Номенклатурною позицією оперативно-календарного плану виробництва є прийнята в цеху планово-облікова одиниця, яка застосовується для формування фондів оплати праці і калькуляції собівартості продукції.

Для механо-складальних цехів можливі наступні планово-облікові одиниці:

- виробниче замовлення – один або декілька екземплярів виробів одного найменування або декількох найменувань (комплект технологічного устаткування), що виготовляються в разовому порядку або рідко і нерегулярний;

- виріб – єдина номенклатурна позиція плану виробництва, виробничої програми і оперативно-календарного плану (графіка); виготовлення виробу регулярне, як правило, щомісячне;

- серія – декілька виробів одного найменування, що підлягають виготовленню в течію певного заданого планом виробництва відрізання часу;

- комплект деталей і складальних одиниць (ДСЕ) замовлення – частина ДСЕ виробу, виробництво і випуск яких закріплені технологічним процесом за цехом, ділянкою;

- машинокомплект – комплект ДСЕ виробу одного найменування, виробництво і випуск яких закріплені технологічним процесом за цехом, ділянкою;

- вузловий комплект – комплект ДСЕ якого-небудь вузла виробу одного найменування, виробництво і випуск яких закріплені технологічним процесом за цехом, ділянкою;

- цикловий комплект (груповий комплект) – комплект ДСЕ виробів одного або декількох найменувань, об'єднаних за ознакою єдності або подібності технологічного маршруту, однакової тривалості виробничого циклу і величини випередження по випуску в даному цеху;

- деталь (складальна одиниця) – ДСЕ, закінчена продукція цеху або ділянки;

- деталеоперация – ДСЕ, не закінчена цехом, ділянкою, бригадою або робітником продукція, що підлягає передачі на наступне по технологічному процесу робоче місце;

- партія (серія) деталей – частина ДСЕ одноразової серії виробу, як правило, їй рівна;

– партія деталей (складальних одиниць) – комплект ДСЕ одного найменування, що виготовляються регулярно з постійною періодичністю (у великосерійному або масовому виробництвах);

– нормативна партія поповнення запасів (деталей і складальних одиниць) – комплект ДСЕ одного найменування, який повинен поступати на склад готових деталей (або склад заготовок) при зниженні на нім запасу до деякого нормативного мінімального рівня;

– умовний комплект забезпечення випуску продукції на певний календарний період – комплект ДСЕ, рівний середньодобовій, 5–денній або декадній потребі в них для всіх видів виробів (у багатноменклатурному виробництві);

– умовний суткокомплект – комплект ДСЕ, рівний середній добовій потребі в них для всіх видів виробів;

– бригадокомплект – комплект ДСЕ виробів одного або декількох найменувань, закріплених за бригадою робітників.

Для вдосконалення планування виробництва бригад рекомендується упроваджувати як планово–облікову одиницю бригадокомплект (встановлюються кількість і перелік деталей, що входять в бригадокомплект, його трудомісткість, розцінка і ін.).

Бригадокомплекти формуються для комплексної бригади з виробів, вузлів виробу, завершених частин вузла, групи деталей; для спеціалізованої бригади – з переліку однорідних операцій по виготовленню всіх деталей конкретної складальної одиниці або по збірці деталей, вузлів, виробів. Для ділянок (бригад) з подетальною спеціалізацією бригадокомплекти створюються шляхом підбору однотипних деталей з декількох планово–облікових одиниць цеху (ділянки), що виготовляються в одному плановому періоді (місяці, кварталі, році).

Розроблені бригадокомплекти закріплюються за бригадами як їх постійна спеціалізація. Бригадокомплекти плануються в стабільній і діючій трудомісткості.

Номенклатурним планом бригади є перелік бригадокомплектів з термінами їх виготовлення протягом планового періоду. Основна номенклатура для бригад повинна складати не менше 80% встановленого на місяць об'єму, остання частина планується в додатковій номенклатурі. Номенклатурний план змінного майстра складається з суми номенклатурних планів бригад.

За об'єм робіт по трудомісткості одного бригадокомплекта приймається технологічна трудомісткість комплектного виконання всіх операцій або виготовлення всіх деталей, складальних одиниць, виробів або остаточної збірки і монтажу виробів (комплекту виробів), закріплених за бригадою.

Плановий фонд заробітної плати бригади включає:

- відрядну заробітну плату, нараховану з врахуванням завдання по зниженню трудомісткості продукції і вартості нормо–годині;
- почасову заробітну плату, розраховану виходячи з тарифних розрядів робочих–повременщиків і планової кількості робочого часу;
- додаткову заробітну плату робітником;
- суму підвищення (з врахуванням коефіцієнтів) відрядних розцінок робітником, що працює по технічно обґрунтованих нормах;
- заробітну плату фахівців, розраховану по посадових окладах і чисельності згідно із затвердженим штатним розкладом бригади (при включенні їх в бригаду);
- премії робітників–відрядників і повременщиків з фонду заробітної плати в розмірах, згідно з преміальним положенням, що діє;
- премії робітників–відрядників і повременщиків з фонду матеріального заохочення;
- премії фахівців з фонду матеріального заохочення (за умови їх включення в бригаду).

Плановий фонд заробітної плати коректується в разі зміни плановій чисельності бригади, розрахованої згідно з нормативами, а також у випадках зміни преміальних положень.

Бригаді доводяться також норми витрати сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, палива, тепло– і електроенергії, інструменту, технологічного оснащення і інших матеріальних ресурсів. Норми витрати встановлюються лише на ті види матеріальних і енергетичних ресурсів, використання яких безпосередньо залежить від даної бригади (при цьому забезпечений надійний їх облік), і робить істотний вплив на витрати по даній ділянці виробництва.

При плануванні собівартості для бригад в умовах повного госпрозрахунку враховується залежність її елементів від конкретної роботи бригади. Всякі умовні розподіли витрат, непіддатливих плануванню по нормі не повинні вирішуватися. Наприклад, витрати на електричну енергію, пара, повітря, воду в разі відсутності на ділянках вимірювальних приладів не повинні включатися у витрати на випущену бригадою продукцію.

6.3 Планування діяльності допоміжних цехів

Госпрозрахунок допоміжних цехів і ділянок є частиною системи госпрозрахунку відповідної служби (інструментальною, ремонтно–механічною, енергетичною і ін.). Більшість цих служб включають окрім допоміжного цеху ряд інших підрозділів (зокрема, в цехах основного виробництва), і очолюється відділом. Принципи внутрізаводського

госпрозрахунку якнайповніше виявляються в цехах, що входять до складу допоміжних служб, а в деяких їх підрозділах (склади і ін.) застосовуються лише окремі елементи госпрозрахунку.

Госпрозрахунок модельного цеху організовується в системі «підвідділ» (бюро) модельної технології – відділу головного металурга, головного технолога – модельний цех. Метою госпрозрахунку цього технолого–виробничого комплексу є підвищення ефективності модельного виробництва, зниження трудомісткості і витрати матеріалів на одиницю виробництва, витрат на модельне оснащення з розрахунку на 1 т додатних відливань.

Важливе значення для ремонтно–механічних і енерго–ремонтних цехів має показник простою устаткування із–за ремонту в режимний час в основному виробництві. Показник продуктивності праці цих цехів включається в число стверджуваних за умови обґрунтованого планування в об'ємі ремонтних робіт. У випадках, коли не представляється можливим точно визначити об'єм ремонтних робіт, продуктивність праці включається в систему розрахункових показників.

Енергетичним і транспортним цехам рекомендується планувати як розрахункові показники об'єм продукції і продуктивність праці. В той же час залізничним цехам, для яких характерне точніше визначення об'єму перевезень в порівнянні з автотранспортними цехами, може плануватися як затверджені показники собівартість одиниці послуг: одного умовного (двухосного) вагону, 1 т (або 1 ткм) вантажів, що перевозяться, і 1т(або 1 ткм) вантажів, що перевозяться, і 1т навантажувально–розвантажувальних робіт.

Допоміжним цехам встановлюється ряд важливих нормативів, що мають значення затверджуваних показників: рівень механізації навантажувально–розвантажувальних работ– транспортним цехам; норми простою і обігу вагонів і заводського парку.

Зразкова система затверджуваних і розрахункових показників плану інструментального і модельного цехів представлена в табл.7.1

Таблица 7.1 – Перелік показників плану інструментального і модельного цехів

Показатели	Единица измерения
1	2
<p><i>Утверждаемые</i></p> <p>Объем продукции Основная (обязательная) номенклатура продукции – укрупненная: в том числе поставка на сторону</p> <p>Производительность труда</p> <p>Фонд заработной платы</p> <p>Себестоимость продукции – всего: в том числе единицы продукции</p> <p>Экономический эффект в текущем году от проведения важнейших научно–технических мероприятий</p> <p>Численность АУП цеха</p> <p>Фонд заработной платы АУП цеха</p> <p><i>Расчетные</i></p> <p>Численность работающих – всего в том числе: – рабочих – руководителей – специалистов – технических служащих</p> <p>Фонд заработной платы по категориям работающих: – рабочих – руководителей – специалистов – технических служащих</p> <p>Средняя заработная плата одного работающего</p> <p>Норматив роста средней заработной платы на 1% роста производительности труда</p> <p>Себестоимость продукции цеха по статьям калькуляции</p> <p>Фондоотдача</p> <p>Прибыль от продукции на сторону</p> <p>Фонд материального поощрения</p>	<p>тыс. грн, (нормо–ч) в принятых единицах</p> <p>тыс. грн, (нормо–ч)</p> <p>тыс. грн тыс.грн грн тыс.грн</p> <p>чел тыс.грн</p> <p>чел.</p> <p>тыс. грн</p> <p>грн %</p> <p>грн., коп, (нормо–ч)</p> <p>тыс. грн тыс. грн</p>

Виробничу програму інструментальним цехам планує інструментальний відділ (ІНО) на основі заявок відділів головного технолога, металурга, зварювальника (для виробництва нових виробів і впровадження нових технологічних процесів), центрального інструментального складу (Цису) (на нормалізований інструмент), виробничих цехів (на виготовлення дублера і відновлення інструментарію). Заявки на виготовлення інструментарію технологічні відділи і цехи складають на основі норм витрати і з врахуванням відповідних лімітів, затверджених головним інженером підприємства.

Якщо оснащення виготовляється вперше, то заздалегідь розглядається можливість заміни її аналогічним вживаним оснащенням (на основі картотеки вживаності технологічного оснащення) або переробки тієї, що є.

У одиничному і дрібносерійному виробництві норма витрати для групи однотипних інструментів встановлюється укрупненим методом (наприклад, методом середньої оснащеності верстата) на кількість роботи заздалегідь згрупованого устаткування, що дозволяє понизити трудомісткість розрахунків при достатній їх точності. У серійному і великосерійному виробництві розрахунок норм витрати ріжучого інструменту ведеться окремо по кожному типоразмеру, причому норма встановлюється на визначену, заздалегідь вибрану одиницю виміру, наприклад на 100, 1000, 10000 деталей, операцій, вузлів, комплектів, виробів.

Номенклатура універсального інструменту визначається в одиничному і дрібносерійному виробництві по картах типового оснащення інструментом робочих місць, в серійному (великосерійному) – по картах вживаності інструменту.

У номенклатурі продукції інструментальних цехів виділяється обов'язкова номенклатура інструментарію, який передбачається в планованому періоді поставити у виробничі цехи або на ЦИС підприємства, а також відвантажити (підготувати до відвантаження) на сторону. При цьому має бути забезпечена попередня технологічна підготовка інструментарію, що включається в обов'язкову номенклатуру. Залежно від типу основного виробництва, тривалості циклу виготовлення оснащення, міри забезпечення купувальним інструментарієм обов'язкова номенклатура складає в обсязі виробництва цеху 70–80% виробничої програми інструментальних цехів. Рекомендується передбачати резерв для виконання аварійних, термінових замовлень.

Витрата інструментарію для виконання виробничої програми визначається на основі розрахункових (розрахунково–експериментальних) і статистичних норм. Плановий оборотний фонд інструменту – мінімальна його кількість (у встановленій номенклатурі), необхідна для безперебійного забезпечення виробництва на підприємствах і що включає експлуатаційний фонд інструменту на робочих місцях, складські запаси (у

Цисі, ІРК) і кількість інструменту, що передбачається, в ремонті і заточуванні. Кількість виробництва інструментальних цехів розраховується на основі балансового методу, що відображає потребу в інструментарії на сторону.

Продукцією інструментального цеху є інструментарій, виготовлений і зданий виробничим цехам або на центральний інструментальний склад. Об'єм продукції інструментальних цехів рекомендується визначати по нормативній заробітній платі або нормативно чистій продукції. Можливо також його вимір в стабільному нормо–годиннику.

Планування обсягу інструментального виробництва в планово–розрахункових цінах (матеріалів, що включають вартість) викликає відому разновигодність виробництва виробів в цеху. У зв'язку з цим необхідна умова вживання планово–розрахункових цін – чітке оперативно–виробниче планування, контроль за виконанням планової номенклатури продукції. В той же час планово–розрахункові ціни (цінники) на інструмент і оснащення використовуються не лише для виміру об'єму продукції інструментальних цехів, але і для планування собівартості їх продукції, віднесення на собівартість продукції виробничих витрат цехів на виготовлений інструментарій.

Планово–розрахункові ціни на спеціальний інструмент і технологічне оснащення при невеликій їх номенклатурі розраховуються на кожен типоразмер, а при значній і нестійкій номенклатурі – на типовий представник вигляду інструментарію.

7.2 Роль ремонтного господарства і методика розробки основних показників його діяльності

Специфіка виконуваного об'єму робіт, складність нормування витрат в ремонтному виробництві накладає відбиток на організацію і методику техніко–економічного і оперативного планування в ремонтно–механічних цехах.

Ремонтна служба, на відміну від основних цехів, безпосередньо не бере участь у виготовленні продукції підприємства, але від її успішної діяльності залежить безперебійна робота устаткування. Ремонтна служба існує для обслуговування основного виробництва. Від її діяльності залежать продуктивність праці робітників і величина втрат у виробництві, що викликаються несправністю устаткування. Для будь–якого заводу поважно, щоб ці втрати були можливо меншими.

Праця ремонтних робітників може вважатися ефективною лише тоді, коли необхідний для виробництва рівень технічного стану устаткування забезпечується при мінімальних втратах у виробництві, пов'язаних з виконанням ремонтних робіт. Незрідка вирішення цих завдань може вступати в протиріччя з підвищенням продуктивності праці ремонтних робітників. У таких випадках перевага повинна віддаватися скороченню втрат у виробництві. Як приклади можна привести наступні.

Концентрація виконання ремонтних робіт в ремонтно–механічному цеху і централізація управління ремонтним виробництвом покращують використання ремонтних робітників і сприяє підвищенню продуктивності їх праці. Але на великих заводах великосерійного і масового виробництва за відсутності сучасних технічних засобів зв'язку і диспетчерування це може значно знижувати оперативність у виконанні ремонтних робіт і збільшувати втрати в основному виробництві, пов'язані з ремонтом і несправністю устаткування.

Особливість слюсарно–ремонтних робіт визначає доцільність однозмінної роботи на ремонті устаткування для того, щоб такі відповідальні роботи, як вивіряння координат і збірка верстата вироблялися одними і тими ж слюсарями. Проте у ряді випадків, коли тривалий простій агрегату в ремонті може заподіяти збиток виробництву, ремонт доцільно проводити в декілька змін.

З точки зору підвищення продуктивності праці ремонтних робітників і зниження вартості ремонту роботи не слід проводити в другій і третій змінах і в святкові дні. Проте на заводах масового і великосерійного виробництва значну частину ремонтних робіт для підприємства вигідно виконувати в неробочі дні– вихідні і святкові.

Продуктивність праці ремонтних робітників не може бути головною і при організації чергового обслуговування. Для виробництва вигідно, щоб черговий персонал інколи мав неповне завантаження, але устаткування, що

відмовило, не простоювало б в очікуванні ремонтного слюсаря або електрика, що виконують в цей час іншу, не менш термінову роботу.

У всіх наведених прикладах економічний ефект, який досягається в результаті вищій продуктивності праці ремонтних робітників, зазвичай виявляється значно менше втрат у виробництві із-за збільшення, що виникає при цьому, простоїв устаткування.

У ремонтній службі техніко-економічне планування є обґрунтуванням окремих розділів плану підприємства і здійснюється його економічними підрозділами на основі директивних завдань за об'ємом ремонтних робіт і їх собівартості, продуктивності праці і фонду заробітної плати ремонтного персоналу, величині зниження простою устаткування в ремонті, розмірам оборотних коштів. При розрахунку плану керуються рекомендаціями системи планово-запобіжних ремонтів, затверджених нормами і нормативами, а також даними про наявність, склад, стан і умови експлуатації парку устаткування заводу.

Показники плану РМЦ діляться на стверджуваних і розрахункових. Зразкова система цих показників дана в табл.

7.2 Таблица 7.2 – Перелік показників плану ремонтно–механічного цеху

Показатели	Единица измерения
1	2
<p><i>Утверждаемые</i> Объем продукции: в том числе товарная продукция предприятия Основная номенклатура продукции (работ): – капитальный ремонт – средний ремонт – запасные части – модернизация оборудования Простой оборудования из–за ремонта в режимное время в основном производстве: в том числе уникального Фонд заработной платы Себестоимость (смета затрат на производство) Норматив оборотных средств по запасным частям Экономический эффект от проведения важнейших научно–технических мероприятий Численность работников АУП Фонд заработной платы АУП цеха <i>Расчетные</i> Численность работающих – всего: в том числе: – рабочих – руководителей – специалистов – технических служащих Производительность труда для ремонтных слесарей Фонд заработной платы по категориям работающих:</p>	<p>нормо–ч., тыс. грн физ. ед., ЕРС, нормо–ч., тыс. грн физ.ед. нормо–ч., тыс. грн тыс. грн физ. ед., тыс.грн тыс. грн чел тыс. грн чел. Приведенные ЕРС тыс. грн</p>
1	2
<p>– рабочих – руководителей – специалистов – технических служащих Средняя заработная плата одного работающего Норматив роста средней заработной платы</p>	<p>грн %</p>

<p><i>на 1% роста производительности труда</i></p> <p><i>Затраты на производство по статьям</i></p> <p><i>калькуляции</i></p> <p><i>Себестоимость 1 ЕРС по видам ремонтов и</i></p> <p><i>типам (группам сложности, видам) оборудования</i></p> <p><i>Фондоотдача</i></p> <p><i>Фонд материального поощрения</i></p>	<p>тыс. грн</p> <p>грн.,нормо-ч,</p> <p>тыс. грн</p>
--	---

Показник продуктивності праці включається в число стверджуваних в умовах обґрунтованого планування об'єму ремонтних робіт. У випадках, коли немає можливості точно визначити об'єм ремонтних робіт, показник продуктивності праці доцільно планувати як розрахунковий.

Встановлення цеху невеликого числа затверджуваних показників дозволяє підсилити контроль за їх виконанням і більш обґрунтовано планувати розрахункові показники, виходячи із завдань максимального використання внутрішніх резервів. Затверджені показники розробляються планово–економічним відділом.

Розрахункові показники визначаються цехом і затвердженню директором не підлягають. Вони застосовуються для обґрунтування затверджуваних показників, багатобічного планування і аналізу діяльності цеху, комплексного виявлення і використання внутрішніх резервів, розробки заходів щодо підвищення ефективності виробництва. Найбільш важливі розрахункові показники (зокрема, чисельність тих, що всіх працюють і управлінського персоналу цеху) узгоджуються з планово–економічним відділом або відділом праці і заробітної плати підприємства.

На підставі плану–графіка ППР, затверджених директором підприємства показників, встановлених прогресивних норм і нормативів і з врахуванням внутрішніх резервів складається річний план виробничо–господарської діяльності цеху з розбиттям по кварталах. Квартальні плани включають плани по місяцях. Додатково до найважливішим заходам підвищення ефективності виробництва, затвердженим головним інженером, розробляються цехові заходи.

Доведення до цехів затверджуваних показників і розробка цехових планів виробляються до початку планового періоду у встановлені на підприємстві терміни. Зміна показників допускаються у виняткових випадках і за узгодженням з начальником цеху. При цьому мають бути відповідно змінені всі взаємозв'язані показники, у тому числі розрахункові.

Виробнича програма визначає об'єми і номенклатуру робіт, терміни їх виконання, обсяги незавершеного виробництва. Основою для складання виробничої програми служать план–графік планово–запобіжних ремонтів, план підвищення ефективності виробництва заводу, програма виробництва запасних частин. Об'єми ремонтних робіт вимірюються в одиницях ремонтної складності (ЕРС) встановленого і відремонтованого устаткування, приведених до капітального ремонту ЕРС, нормо(человеко)–часах, у грошовому вираженні по кошторису витрат.

При плануванні ремонтних робіт необхідно добиватися, щоб їх об'єми і простої устаткування в ремонті були мінімальними.

В цілому об'єм планових ремонтних робіт (капітальний, поточний ремонт, зміна і поповнення масел в ємкостях картерів) може бути розрахований двома способами– прямим і непрямим. Прямий спосіб складання графіків ремонтних операцій рекомендується системою ППР як основний. По кожній одиниці устаткування на основі даних циклічності

ремонтних робіт з врахуванням терміну попередніх ремонтів будується план–графік ППР.

Нормативи системи ППР дозволяють встановлювати вигляд і дату ремонту залежно від режиму роботи і фактичного стану устаткування.

Унікальне, лімітуюче виробництво устаткування, окрім плану–графіка ППР, включається в окремий список. Терміни його ремонту (дата зупинки, тривалість ремонту) в обов'язковому порядку узгоджуються з керівництвом цеху. На особливо крупні верстати і агрегати розробляються технологія і графіки проведення ремонтів (лінійний, мережевий і т.д.). Графік передбачає не лише власне ремонт, але і підготовку до нього. Готові плани–графіки ППР затверджуються головним інженером підприємства не пізніше, ніж за один квартал до планованого періоду.

При складанні графіків передбачається резерв часу на виконання непланових (аварійних) ремонтів (не більше 15% планового об'єму ремонтних робіт).

Непрямий метод розрахунку об'єму ремонтних робіт є менш точним і використовується ПЕО для контролю звідних даних по графіку ППР.

Об'єм ремонтних робіт розраховується по формулі:

$$T = \sum R_i * K_{ij}^o * K_i^{cm} * t_j \quad (7.1)$$

де R_i – кількість встановленого устаткування і–тієї групи, ЕРС;

K_{ij}^o – коефіцієнт річного обхвату j–м–кодом виглядом робіт по і–й групі устаткування при однозмінній роботі;

K_i^{cm} – коефіцієнт змінності і–й групи устаткування;

t_j – трудомісткість j–го вигляду робіт по і–й групі устаткування.

Найважливішим моментом вдосконалення планування є збільшення долі попереджувального регламентованого технічного обслуговування, яке як система контрольних, регулювальних і інших профілактичних ремонтних операцій на заводах використовується недостатньо.

На кожную модель устаткування розробляються карти технічного обслуговування, які є підставою для складання бригадам річних графіків по тижнях. Питома вага чергового технічного обслуговування в загальному об'ємі технічного обслуговування складає приблизно 25–35%.

Виробнича програма верстатних ділянок РМЦ включає наступні розділи: виготовлення запасних частин, змінних деталей при підготовці і в процесі проведення ремонтів. Номенклатура запасних частин і потреба в них на підприємствах визначається на основі каталогів, довідників і норм витрати запасних частин заводів–виготівників устаткування з врахуванням заявок ділянок по ремонту (механіків цехів). Загальна потреба у виробництві запасних частин коректується на кількість деталей, що отримуються з боку, і частина (у вартісному вираженні), що залишилася, рівномірно по місяцях включається у виробничу програму верстатної ділянки.

Потужність ремонтних служб визначається по максимально можливих об'ємах ремонтних робіт слюсарної ділянки. Він є таким, що випускає, а слюсарні роботи складає більше половини трудомісткості всього ремонту. По механічній ділянці проводяться перевірочні розрахунки з метою виявлення невідповідності їх пропускну спроможності потужності слесарно– складальних ділянок. Пропускна здатність заготівельних, термічних і інших ділянок розраховується в тому випадку, якщо вони лімітують виконання заданого об'єму ремонтних робіт.

Основним чинником, що визначає виробничу потужність слюсарно– складальних ділянок, є їх площа. Для річної програми вона розраховується на основі нормативів площі, необхідної для ремонту одиниці устаткування з врахуванням часу збірки, розбирання, і проведення ремонтних робіт в квадратному метро–годиннику. Площа складальної ділянки визначається як сума площ, зайнятих вузлами і робітниками місцями слюсарів з врахуванням нормальних проходів між ними.

Якщо бригади спеціалізовані по видах устаткування і виконують роботи на окремих ділянках, то потужність всієї слюсарно– складальної ділянки визначається як сума виробничих можливостей всіх бригад.

Виробничі можливості ремонтних служб для виконання програми визначаються як відношення річного фонду в квадратному метро–годиннику, який має в своєму розпорядженні цех, до необхідного їх кількості на задану програму ремонтів.

Вихідними даними для розрахунку потужності слюсарно– складальних ділянок є:

- номенклатура і кількість ремонтваного устаткування;
- дані про виробничі площі робочих місць бригад, стенди і фонди часу їх роботи;
- трудомісткість слюсарно– складальних робіт, тривалість простою устаткування в ремонті;
- нормативи площ, необхідних для ремонту устаткування.

Після визначення виробничої потужності слесарно– складальної ділянки виробляється перевірочний розрахунок по останніх ділянках (механічному, випробувальним стендам, ділянкам по відновленню і ін.). Коефіцієнти зв'язаності розраховуються як відношення потужностей провідної ланки і останніх виробничих ділянок. Якщо при цьому виявлені невідповідності між потужностями ділянок, розробляються організаційно–технічні заходи щодо ліквідації вузьких місць. Збільшення обсягу виробництва, отримане в результаті ліквідації вузьких місць, не вважається приростом потужності.

Окрім розрахунку потужності в натуральних, трудових вимірниках, у відсотках до плану, визначають міру використання її в ремонтно–механічному цеху. Коефіцієнт використання потужності розраховується як відношення прогресивної трудомісткості програми до дійсного фонду часу

роботи устаткування. Для умов одиничного і дрібносерійного виробництва нормальний рівень цього коефіцієнта дорівнює 0,85.

План по праці і заробітній платі складається з 3–х взаємозв'язаних частин:

- план підвищення продуктивності праці;
- план за чисельністю і складом тих, що працюють;
- план по заробітній платі.

Суть розрахунку зростання продуктивності праці полягає у визначенні можливого відносного зменшення чисельності робочих на основі проведення заходів щодо зниження трудомісткості і раціонального використання робочого часу.

Продуктивність праці обчислюється як відношення загального об'єму робіт (у гривнях або стабільному нормо–годиннику) до середньої чисельності тих, що працюють. Доцільно також визначати продуктивність праці слюсарів–ремонтників в приведених одиницях ремонтної складності на одного робітника. В даному випадку вона оцінюється:

кількістю приведених до капітального ремонту одиниць ремонтної складності всіх видів робіт по ремонту і відходу, що доводяться на одного робітника–ремонтника.

$$\Pi = \frac{O_k * K_k + O_c * K_c + O_m * K_m + O_o * K_o}{\text{Ч}_p} \quad (7.2)$$

де O_k, O_c, O_m и O_o –соответственно об'єми капітального, середнього, поточного ремонтів і обслуговування, ЕРС;

K_k, K_c, K_m и K_o –коефіцієнти приведення капітального, середнього, поточного ремонтів і обслуговування до одиниці складності капітального ремонту по нормах трудомісткості Єдиної системи ППР (см.табл.7.3)

Ч_p –численность робітників, зайнятих на ремонті устаткування.

Таблиця 7.3 – Коефіцієнт приведення всіх видів ремонтних робіт і обслуговування до одиниці складності капітального ремонту

Виды ремонтных работ	Кoeffициент приведения в формуле	Значения коoeffициентов
Капитальный ремонт	K_k	1,00
Средний ремонт	K_c	0,68
Малый ремонт	K_m	0,17
Осмотр	K_o	0,02

Кількість встановленого устаткування, приведеного до метал–лорежущему в ЕРС і що доводиться на одного робітника–ремонтника:

$$\Pi_2 = \frac{\sum_1^m O_i * K_i(1 + \alpha_i K^B) * K_{CM}}{Ч_p} \quad (7.3)$$

де O – кількість ЕРС і-го вигляду встановленого устаткування;
 α_i – питома вага і-го устаткування у віці понад 20 років;
 K_i, K^B, K_{CM} – коефіцієнти приведення по вигляду, зросту і фактичній змінності роботи устаткування (см.табл.7.4 і 7.5).

Таблиця 7.4 – Коефіцієнти приведення устаткування до металоріжучого по трудомісткості ремонтних робіт

Вид оборудования	Коэфф ициент приведения в формуле	По всем ремонтникам	В том числе:	
			ре монтны	межрем онтное обслуживание
Металлоре жущее	K_1	1,0	1,0	1,0
Кузнечно– прессовое	K_2	2,4	4,1	1,42
Подъемно– транспортное	K_3	2,9	2,1	2,15
Литейное	K_4	1,7	4,1	1,7
Прочее	K_5	1,0	1,0	1,0

Таблиця 7.5 – Коефіцієнти приведення, що враховують підвищення трудомісткості ремонтних робіт для устаткування віку понад 20 років

Вид оборудования	Коэффи циент приведения в формуле	По всем ремонтным работам	В том числе:	
			рем онты	межремо нтное обслуживание
Металлоре жущее	K_1^B	0,18	0,27	0,1
Кузнечно– прессовое	K_2^B	0,15	0,20	0,1
Подъемно– транспортное	K_3^B	0,1	0,1	0,1
Литейное	K_4^B	0,1	0,1	0,1

Чисельність основних робітників слід розраховувати на основі нормативної трудомісткості виробничої програми по професіях, розрядах, диференційованих планових коефіцієнтах виконання норм по розрядах і бюджетів часу робочих окремих професій.

Річна трудомісткість ремонтних робіт T_r розраховується по формулі:

$$T_r = T_{пл.р} + T_{мр.о} + T_{непл.р} + T_{доп} \quad (7.4)$$

де $T_{пл.р}$ – трудомісткість планових ремонтів, н–ч;

$T_{мр.о}$ – трудомісткість міжремонтного обслуговування, н–ч;

$T_{непл.р}$ – трудомісткість непланових (аварійних) ремонтів;

$T_{доп}$ – трудомісткість неремонтних робіт, н–ч.

Трудомісткість планових ремонтів визначається по кожному найменуванню ремонтovanого устаткування окремо твором планового об'єму ремонтних робіт, вираженого категорією складності ремонту, на норму часу одиниці ремонтної складності по видах ремонту.

Планова трудомісткість міжремонтного обслуговування устаткування у всіх змінах розраховується як твір планового об'єму, вираженого сумою одиниць ремонтної складності обслуговуваного устаткування на місячну норму обслуговування одиниці ремонтної складності, коефіцієнт суміжності роботи устаткування і на число місяців в році.

Трудомісткість непланових робіт і аварійних ремонтів встановлюється дослідним дорогою у відсотках до об'єму ремонтних робіт.

При розрахунку планової чисельності робітників $Ч_r$ застосовується формула:

$$Ч_r = \frac{T_r}{\Phi_3 * K_{вн}} \quad (7.5)$$

де T_r – річна трудомісткість ремонтних робіт, н–ч;

Φ_3 – ефективний річний фонд часу одного робітника, ч;

$K_{вн}$ – коефіцієнт виконання норм.

Розряд ремонтних робіт встановлюється по відповідних таблицях залежно від вигляду ремонтovanого устаткування і групи його ремонтної складності.

Чисельність допоміжних робітників визначається на основі заводських норм обслуговування робочих місць по формулі:

$$Ч_{ер} = \frac{Ч_{рм} * K_{см} * K_{н}}{n} \quad (7.6)$$

де $Ч_{рм}$ – число робочих місць (одиниць обслуговуваного устаткування);

$K_{см}$ – коефіцієнт змінності (число змін роботи);

n – норма обслуговування (встановлене число робочих місць, одиниць устаткування для обслуговування одним робітником);

$K_{н}$ – коефіцієнт, що враховує планові невиходи, визначуваний по формулі:

$$K_{н} = 1 + \frac{Д_{н}}{\Phi_{н}} \quad (7.7)$$

де Дн –число днів невиходів;

Фн – номінальний фонд часу одного робітника.

Чисельність останніх категорій що працюють визначають на основі штатних розкладів, структур і схем управління.

Фонд заробітної плати РМЦ визначає до певної міри планову чисельність тих, що працюють цехи, яка як правило, є розрахунковим показником. В той же час при численні заробітної плати необхідно враховувати чисельність останніх категорій тих, що працюють.

Фонд заробітної плати відрядників розраховується шляхом підсумовування творів кількості планових робіт на відповідні відрядні розцінки. Можна застосовувати і інший метод: множення трудомісткості робіт на середневзвешенную тарифну ставку.

Фонд заробітної плати повременщиків визначається підсумовуванням твору годинної (або денний) тарифної ставки відповідного розряду на число повременщиків цього розряду і на кількість годинника (робочих днів) за планом.

До фондів заробітної плати робітників за відрядними розцінками або по тарифних ставках додаються доплати і виплати, у тому числі суми на преміювання відповідно до положень (окрім премій з фонду матеріального заохочення), що діють, доплати за роботу в нічний час, оплати відпусток і так далі.

Фонд заробітної плати останніх категорій робітників визначається по кожній категорії шляхом множення посадових окладів за штатним розкладом на число працівників даної категорії і збільшення до отриманих творів доплат, встановлених згідно з чинним законодавством.

Премії з фонду матеріального заохочення до фонду заробітної плати не включається, але враховуються при визначенні середньої заробітної плати. Темпи зростання продуктивності праці зіставляються з темпами зростання середньої заробітної плати, що включає виплати з фонду матеріального заохочення.

Планування витрат виробляється на основі калькуляції одиниці ремонтної складності по видах ремонтів, а також по групах складності типів устаткування. Калькуляційні одиниці диференціюються по групах складності металоріжучого, ковальсько–пресового, ливарного, деревообробного устаткування залежно від відмінності витрат на заробітну плату і матеріали на один ЕРС. При визначенні витрат враховується також вік устаткування або порядковий номер ремонту, рівень механізації ремонтних робіт, міра централізованого забезпечення запасними частинами.

Планова собівартість одиниці ремонтної складності устаткування розраховується на основі прогресивних норм (нормативів) матеріальних і трудових витрат.

Собівартість капітального і середнього (з періодичністю більше року) ремонту устаткування включає адміністративно–управлінські

витрати, а собівартість поточного ремонту і міжремонтного обслуговування обчислюється без цих витрат.

Плановий кошторис витрат РМЦ визначається шляхом підсумовування приватних витрат по основних видах роботи: на капітальний і середній ремонт, модернізацію устаткування, виготовлення запасних деталей і ін.

Річні витрати на капітальний ремонт визначаються при складанні титульних списків, в які виділяють роботи, виконані підрядним і господарським способами. При калькуляції собівартості капітальних ремонтів, що виконуються господарським способом, передбачається економія витрат з врахуванням планового зниження собівартості продукції на підприємстві.

Титульний список і річний кошторис витрат РМЦ визначають граничні річні витрати на ремонт устаткування. Насправді ж необхідні витрати на капітальний ремонт даної одиниці устаткування (на замовлення) можуть значно відрізнятись від суми розрахованою по середніх нормативах витрат на 1 ЕРС. Тому витрати на капітальний ремонт по одиницях устаткування в поточних періодах уточнюються і плануються на основі відомостей дефектів (попередніх і додаткових).

Ділянкам РМЦ встановлюються квартальні плани з розбиттям по місяцях. Вони розробляються економістом цеху спільно з керівниками ділянок на основі плану цеху, у тому числі плану–графіка ППР з врахуванням завдань і характеру діяльності ділянки.

Механічній ділянці план за об'ємом виробництва визначається на основі зіставлення потрібної кількості станко–годинника на виробничу програму з ефективним фондом роботи устаткування по групах (токарна, фрезерна і т. д.).

Слюсарній ділянці обсяг виробництва планується в нормо–годиннику: кількість одиниць ремонтної складності устаткування множиться на відповідні норми часу по видах ремонту.

Об'єми робіт ділянок можуть вимірюватися також в грошовому вираженні.

Планова чисельність виробничих робітників механічної ділянки розраховується по професіях (токарі, фрезерувальники і так далі) як відношення об'ємів робіт в нормо–годиннику по групах верстатів до твору ефективного фонду часу робітника на плановий коефіцієнт виконання норм.

Ділянкам плануються залежні від них витрати на ремонтні роботи.

Госпрозрахунковим бригадам плануються наступні показники: номенклатура і об'єм робіт (видаються місячні і змінні завдання), чисельність і фонд заробітної плати, продуктивність праці; встановлюються норми витрат праці, норми витрат (ліміти) матеріальних ресурсів, норми простою устаткування в ремонтах, гарантійні терміни роботи устаткування після ремонту.

Система показників плану цехових ремонтних баз (ЦРБ) включає номенклатуру і об'єм робіт, продуктивність праці, чисельність тих, що працюють, у тому числі по категоріях, фонд заробітної плати, середню заробітну плату, витрати на виробництво (всього і по видах).

Номенклатура робіт встановлюється згідно плану–графіка ППР (з врахуванням внутрізаводської спеціалізації ремонтного виробництва), а також планам–графікам перевірки устаткування на точність і заміни масел.

Річний план–графік заміни масел складається по місяцях на підставі нормативів періодичності заміни масел, карт мастила і затверджується головним інженером підприємства.

Корпусним ремонтним службам (КРС) показники плану встановлюються з врахуванням спеціалізації ремонтного виробництва. Залежно від цього для КРС можуть використовуватися показники плану, аналогічні приведеним для ЦРБ і РМЦ.

Для успішної роботи РМЦ, дотримання і скорочення термінів простою устаткування із–за ремонтів велике значення має чітке оперативно–календарне планування.

Бюро ППР щомісячно висилає механікам цехів план–графік проведення ремонтів і оглядів устаткування. При цьому річні плани–графіки в допустимих межах можуть коректуватися з врахуванням стану підготовки устаткування до ремонту.

В окремих випадках вирішується перенесення термінів ремонту у зв'язку з виробничою необхідністю (якщо подальша експлуатація устаткування не веде до аварійного виходу його з буд). За наявності в РМЦ ремонтних бригад річний план–графік може коректуватися для зосередження ремонту один модельного устаткування в даний календарний період.

На основі місячного плану–графіка механік (майстер) слюсарної ділянки цеху складає для кожної бригади вбрання–завдання, в якому вказуються номенклатура і об'єм робіт, час і тривалість ремонту і фонду заробітної плати. Вбрання–завдання є плановим, обліковим і звітним документом. В кінці кожного місяця вбрання–завдання підписується майстром ділянки, начальником виробничого цеху, начальником бюро ППР.

Основними завданнями оперативно–виробничого планування по механічній ділянці є:

- розшифровка місячної виробничої програми по деталі – операціям для кожної групи устаткування;
- складання змінних завдань по робочих місцях і забезпечення їх технічною документацією, інструментом, заготовками.

Функції оперативного планування здійснюються технологічним, конструкторським, планово–розподільним бюро (ПРБ) і майстрами виробничих ділянок.

Після здобуття виробничої програми технологічне бюро підбирає або складає технологічні карти, визначаючи послідовність виконання операцій, трудомісткість виготовлення. Планово–виробниче бюро (ППБ) ОГМ і цехові ремонтні бази (ЦРБ) на основі маршрутної технології розподіляють роботи по ділянках РМЦ і у встановлених виробничо–диспетчерським відділом (ПДО) заводу об'ємам по цехах основного виробництва виписують вимоги на матеріали, організують відрізи для розкрою операції і доставку заготовок на робочі місця.

Крім того, ПРБ контролює терміни виготовлення деталей, комплектує замовлення згідно ведомості дефектів, визначає дефіцит деталей, черговість проходження окремих замовлень, резервуючи частину виробничих потужностей на виконання аварійних робіт. На основі виробничої програми, змінно–добового завдання, наявності матеріалів і напівфабрикатів майстра виробничих ділянок виписують вбрання, вимоги і розподіляють завдання по робочих місцях.

Основою оперативного регулювання і контролю в календарних періодах є замовлення. Доцільно для ремонтних робіт застосовувати елементи нормативно–показного методу, по якому регульовані параметри заздалегідь нормуються.

Замовлення для ОГМ на капітальний ремонт відкриває ПЕО на основі затвердженого титульного списку. Заявку на відкриття замовлення ОГМ складає за наявності попередньої ведомості дефектів, підбраної технічної документації і кошторису на капітальний ремонт. У цьому кошторисі передбачається резерв у розмірі 10–20% від кошторису витрат по основній ведомості дефектів. Завдяки підготовці створюються умови для скорочення простоїв устаткування в ремонті. По ведомості дефектів ППБ складає ведомість, на підставі якої виписує лімітно–забірні карти або вимоги на здобуття матеріалів і комплектуючих виробів, а технічне бюро складає технологічні карти і типові технологічні процеси. Начальник верстатної ділянки після проведення технологічної і матеріальної підготовки робочих місць виписує вбрання. Готові деталі перевіряються ОТК. Планово–розподільне бюро цеху оформляє на них накладні і здає на склад. Комірник комплектує виготовлені деталі і зібрані вузли по окремих замовленнях згідно ведомості дефектів. По капітальних ремонтах бюро ППР і ППБ розробляє циклові графіки підготовки з вказівкою календарних термінів проходження типового замовлення по підрозділах ОГМ і РМЦ.

Згідно з місячним графіком ППР з врахуванням підготовки агрегат приймається в ремонт з оформленням відповідного акту. Перед ремонтом він перевіряється на технологічну точність. Роботи по усуненню виявлених несправностей включаються в додаткову ведомість дефектів. З врахуванням додаткових дефектів уточнюється кошторис витрат. Згідно зі встановленим переліком відновлюваних деталей склад запасних частин ОГМ видає нові деталі лише замість зношених з оформленням накладної.

В процесі збірки найважливіші параметри базових деталей, вузлів, систем вивіряються ОТК згідно типової технології.

Після закінчення ремонту устаткування перевіряється на технологічну точність і задається цеху з оформленням акту передачі. На устаткування, що ремонтується по гарантійній системі, випикується гарантійний паспорт, де вказуються терміни гарантії і прізвища слюсарів–ремонтників.

На поточний ремонт і технічне обслуговування відкриваються річні замовлення по видах устаткування для кожного цеху. Для матеріальної і організаційної підготовки цих робіт використовуються річні графіки, по яких заповнюються заявки на виготовлення деталей, вимоги на здобуття матеріалів, дана підготовка повинна забезпечити фронт виконання робіт кожної комплексної бригади в майбутньому місяці.

При використанні комп'ютерної техніки ці роботи контролюються по кожній одиниці устаткування. Змінно–добові графіки складаються для окремих робітників і бригад. Непланові і аварійні ремонти оформляються спеціальними актами. На відміну від планового ремонту вони виконуються без попередньої підготовки.

7.3 Особливостей планування діяльності енергетичних підрозділів

В даний час для підприємств України важливе значення має правильне витрачання і економія енергетичних ресурсів, чим на промислових підприємствах займається спеціальна енергетична служба.

До складу енергетичного господарства промислового підприємства входить ряд енергетичних цехів, до яких належать: електростанція або електросиловий цех, куди входять знижуючі підстанції, електродвигуни; тепловий цех, що включає котельню, теплові мережі заводу, систему водопостачання, мазутоперекачиваючі установки; газовий цех, що складається з газотурбінної мережі, кисневої і ацетиленової станції, холодильної установки, промислової вентиляції; слабкострумовий цех, що включає АТС, комутаторні установки, передавальні і приймальні установки, зарядні станції, акумуляторне господарство; електроремонтний цех, що виконує ремонт енергетичного устаткування і електромоторів.

Основними завданнями енергетичного господарства є: забезпечення безперебійного постачання підприємства всіма видами енергії; ефективне використання і економне витрачання в процесі виробництва палива і енергії; раціональна експлуатація енергетичного устаткування, його ремонт і обслуговування.

Керівництво енергетичним господарством на крупному підприємстві (об'єднанні) здійснює управління головного енергетика (УГЕ), на середньому підприємстві – відділ головного енергетика (ОГЕ), на крейдою – енерго–механічний відділ на чолі з головним механіком. До складу УГЕ або ОГЕ входять інспекції інженерних мереж і споруд, відділ або бюро

аналізу планування ремонтів, відділ або бюро нормування, електрична і теплова лабораторії.

Планування діяльності енергетичних підрозділів має бути направлене на підвищення ефективності виробництва підприємства, використання резервів економії енергетичних ресурсів, забезпечення безперебійної роботи цехів (ділянок), зниження витрат на послуги. Основою планування виробничий – господарській діяльності енергетичних підрозділів є система прогресивних техніко–економічних норм і нормативів.

Визначення потреби промислового підприємства в енергоресурсах базується на використанні прогресивних норм витрати. На промислових підприємствах для палива і енергії застосовуються питомі норми.

Основним методом визначення норм витрати є розрахунково–аналітичний, дозволяючий розрахувати планову норму з врахуванням змін в режимі роботи, параметрів технологічних процесів і інших чинників, що впливають на величину питомої витрати енергії.

Залежно від використання енергії питомі її норми підрозділяються на технологічних і норми на допоміжні потреби (освітлення, опалювання, вентиляцію і ін.). При цьому враховуються допустимі втрати енергії в мережах.

Зразкова система показників дана в таблиці 7.6 Встановлення цеху невеликого числа затверджуваних показників дозволяє підсилити контроль за їх виконанням і більш обґрунтовано планувати розрахункові показники виходячи із завдань максимального використання внутрішніх резервів. Затверджені показники розробляються планово–економічним відділом, відділом праці і заробітної плати і відділом головного енергетика підприємства за участю працівників цеху.

Таблиця 7.6 – Зразкова система показників плану енергетичного цеху

Показатели	Единица измерения	План на 200...г.	В том числе по кварталам				План на год к отчету за прошлый год, %
			1	2	3	4	
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Утверждаемые</i> Лимиты на покупную энергию (по видам)	нат. ед., тыс.						

Ремонтные работы: – капитальный ремонт – средний ремонт – модернизация оборудования Фонд заработной платы Смета затрат на производство Норматив оборотных средств по запасным частям	грн. физ. ед., ЕРС, нормо–час (тыс. грн.) тыс. грн. тыс. грн. тыс. грн.						
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>					<i>8</i>
<i>Экономия в текущем году по важнейшим мероприятиям плана повышения эффективности производства Косинус «фи», параметры энергии Расчетные Общций объем продукции цеха В том числе по видам:</i> _____ _____ _____ <i>Численность работающих всего, в том числе:</i> – рабочих – руководителей	грн. тыс. грн. тыс. грн. чел. тыс. грн.						

<p>– специалистов – технических служащих Фонд заработной платы – руководителей – специалистов – рабочих – технических служащих Средняя заработная плата одного работающего Норматив роста средней заработной платы на 1% роста производительности труда Затраты на производства Себестоимость единицы продукции (энергоносителей), I ЕРС по видам ремонтов и группам оборудования Фондоотдача Фонд материального поощрения</p>	<p>грн. грн. тыс.г рн. грн. тыс.г рн.</p>						
1	2	3					8
<p>Общая экономия в текущем году от внедрения мероприятий по повышению эффективности производства (в плане предприятия и цеха) Прибыль по услугам на сторону</p>	<p>тыс.г рн. тыс.г</p>						

	рн.						
--	-----	--	--	--	--	--	--

Цеху встановлюються також найважливіші заходи щодо підвищення ефективності виробництва (затверджуються головним інженером підприємства), норми і нормативи для планування, параметри енергії і енергоносіїв, показники, умови і розміри преміювання працівників (у положенні про преміювання).

Розрахункові показники визначаються цехом за участю ОГЕ і затвердження директора не підлягають. Вони застосовуються для обґрунтування затверджуваних показників, багатобічного планування і аналізу діяльності цеху, комплексного виявлення і використання внутрішніх резервів, розробки заходів щодо підвищення ефективності виробництва. Найбільш важливі розрахункові показники (обсяг виробництва, продуктивність праці, чисельність тих, що всіх працюють і управлінського персоналу цеху) узгоджуються з планово-економічним відділом або відділом праці і заробітної плати підприємства.

На основі затверджених директором підприємства показників, встановлених прогресивних норм і нормативів і з врахуванням внутрішніх резервів складається річний план виробничо-господарської діяльності цеху з розбиттям по кварталах. Квартальні плани включають плани по місяцях. Додатково до найважливіших заходів підвищення ефективності виробництва, затвердженим головним інженером, розробляються цехові заходи.

Доведення до цехів затверджуваних показників і розробка цехових планів виробляється до початку планового періоду у встановлені на підприємстві терміни. Зміни показників допускаються у виняткових випадках і за узгодженням з начальником цеху. При цьому мають бути відповідно змінені всі взаємозв'язані показники, у тому числі розрахункові.

Нижче коротко викладаються методи планування показників діяльності цеху.

Планування діяльності енергетичних цехів засноване на балансовому методі. На підприємствах складаються паливні і енергетичні або паливно-енергетичні баланси, які включають взаємозв'язані приватні баланси по видах споживаної енергії і палива. Форма енергетичного балансу підприємства приведена в таблиці 7.7.

Таблиця 7.7 – Енергетичний баланс підприємства на _____ квартал (рік)

Статті баланса, объекты	Баланс електроенергии		Баланс сжатого воздуха		И
	п	расход	п	расход	

	риход, млн. квт/ч	М лн. квт/ч	%	риход, млн. М	М лн. М	%	т.д.
1	2	3	4	5	6	7	8
<p>1 Получено со стороны</p> <p>2</p> <p>Генерирующие и преобразовательные установки:</p> <p>–</p> <p>компрессорная станция</p> <p>– котельная</p> <p>–</p> <p>азогенераторная станция и т.д.</p> <p><i>Итого по разделу 2</i></p> <p>3</p> <p>Производство:</p> <p>Основные цехи</p> <p>Цех № 1:</p> <p>– силовые приемники</p> <p>–</p> <p>технологические приемники и т. д.</p>							
1	2	3	4	5	6	7	8

Вспомогатель ные цехи Освещение Итого по разделу 3 4 Непроизводи тельные потребители: –освещение непроизводствен ных помещений – хозяйственно – бытовые нужды Итого по разделу 4 5 Отпуск на сторону 6 Потери: – из–за утечки энергоносителей в сети –в сетях и трансформаторах от недоиспользования вторичных энергоресурсов Итого по разделу 6 Баланс							
---	--	--	--	--	--	--	--

Витратна частина балансу складається на основі визначення потреби в енергії з врахуванням її відпустки на сторону. Прибуткова частина балансу відображає забезпечення енергією за рахунок власних і зовнішніх джерел.

Кількість енергії, споживаної на виробництво продукції, розраховується шляхом множення планованого випуску продукції по агрегатах, ділянках, цехах на прогресивні питомі норми витрати (з врахуванням планового зниження норм).

Планова потреба в енергії і паливі визначається за допомогою питомих норм, а загальна – по формулі:

$$\mathcal{E}_O = N_p * Q_{пл} + \mathcal{E}_{всп} + \mathcal{E}_{ст} + \mathcal{E}_{пот} \quad (7.1)$$

де N_p – планова норма витрати енергії на одиницю продукції, кВт/ч;

$Q_{пл}$ – плановий обсяг випуску продукції в натуральному або вартісному вираженні;

$\mathcal{E}_{всп}$ – витрата енергії на допоміжні потреби (освітлення, опалювання, вентиляція);

$\mathcal{E}_{ст}$ – енергія, що відпускається на сторону;

$\mathcal{E}_{пот}$ – втрати енергії в мережах.

Планування потреби енергії по цехах здійснюється за допомогою питомих норм витрати рухової і технологічної енергії на одиницю продукції і обсягу виробництва в натуральному або інших вимірниках.

Необхідна кількість рухової енергії залежить від потужності встановленого устаткування і визначається по формулі:

$$W_{дв} = \frac{N * T * K_1 * K_2 * K_3}{K_4} \quad (7.2)$$

де N – сумарна потужність встановленого устаткування, кВт;

T – фонд часу роботи устаткування, ч;

K_1, K_2, K_3, K_4 – відповідно коефіцієнти використання устаткування по потужності, часу, машинного часу (визначається відношенням машинного часу до штучно-калькуляційного), що враховує втрати енергії в мережі.

Види і кількість енергії, що виробляється, встановлюються цеху головним енергетиком в плані-завданні, яке узгоджується з виробничо-диспетчерським і планово-економічним відділами. У плані-завданні вказуються втрати енергії в мережах підприємства на основі норм. Види і об'єм ремонтів теплосилового устаткування визначаються на основі нормативів Єдиної системи ППР або нормативів, розроблених на підприємстві.

Обсяг виробництва енергетичного цеху по видах послуг визначається в натуральних одиницях (кіловатах електроенергії і т. п.), в одиницях ремонтної складності, стабільному нормо-годиннику (ремонтні роботи) і в гривнях. Загальний обсяг виробництва цеху вимірюється в грошовому вираженні за планово-розрахунковими цінами.

Внутрізаводські планово-розрахункові ціни на продукцію енергетичних цехів визначаються на основі планової собівартості одиниці послуг: 1 квт/ч електроенергії, 1 м³ стислого повітря і т. п.; 1 м³ стислого

повітря і т. п.; 1 ЕРС по видах ремонтів і групах теплосилового устаткування і ін.

Вартість капітального і середнього (з періодичністю понад рік) ремонтів устаткування обчислюється з врахуванням загальнозаводських витрат.

Ціни на продукцію (послуги), що відпускається на сторону, включають адміністративні витрати і прибуток.

Показник продуктивності праці для енергетичного (теплосилового, паросилового і т. п.) цеху, як правило, є розрахунковим. Електроремонтному цеху цей показник встановлюється як затверджуваний за умови обґрунтованого, точного планування об'єм ремонтних робіт. Продуктивність праці визначається як відношення об'єму робіт цеху в гривнях (нормо-годиннику) до середньої облікової чисельності тих, що працюють цехи. Рекомендується проводити розрахунок планового зростання продуктивності праці по чинниках.

Планова чисельність робочих-повременщиків визначається на основі нормативної трудомісткості робіт або норм обслуговування. Розрахунок по нормах обслуговування виробляється по формулі:

$$Ч_p = \frac{N * K_{см} * K_n}{n} \quad (7.3)$$

де N – число одиниць обслуговуваного устаткування;
 n – норма обслуговування (встановлене число робочих місць, одиниць устаткування для обслуговування одним робітником);

$K_{см}$ – коефіцієнт змінності (число змін роботи);

K_n – коефіцієнт, що враховує планові невиходи.

$$K_n = 1 + \frac{D_n}{\Phi_n} \quad (7.4)$$

де D_n – число днів невиходів;

Φ_n – номінальний фонд часу одного робітника.

При відрядній платні праці планова чисельність робітників, наприклад, верстатників, визначається нормативною трудомісткістю робіт, що ділиться на ефективний фонд часу одного робітника і на коефіцієнт виконання норми. Чисельність керівників, фахівців, майстрів і технічних службовців визначається на основі штатних розкладів, а також типових штатів, структур, схем управління. Чисельність учнів встановлюється з врахуванням додаткової потреби в робочих кадрах.

Фонд заробітної плати цеху, що планується в директивному порядку, визначає до певної міри планову чисельність тих, що працюють цехи, яка, як правило, є розрахунковим показником і розраховується як в основних цехах.

Витрати енергетичних цехів на виробництво плануються на основі прогресивних норм і нормативів, що відображають використання внутрішніх резервів. Основними резервами зниження собівартості послуг

цеху є зростання продуктивності праці, у тому числі на ремонтних роботах, зниження втрат енергії в мережах і преобразовательних установках, економія експлуатаційних і ремонтних матеріалів, скорочення витрат на управління цехом.

На кожен вид енергії, що виробляється (що переробляється), і на ремонтні роботи складаються приватні кошториси витрат, на основі яких розраховується загальний кошторис витрат цеху.

Собівартість різних видів енергії калькулюється з врахуванням наступних особливостей:

- відсутність незавершеного виробництва;
- поєднання переробки і власного вироблення деяких видів енергії;
- вміст і експлуатація енергетичними цехами заводських комунікацій (мереж);
- частковий вжиток енергії, що виробляється, для виробничих потреб енергетичного цеху.

У кошторис витрат енергетичних цехів поряд з витратами на власне виробництво енергії включається вартість купувальної енергії того ж вигляду і витрати на її переробку.

Витрати на вміст і експлуатацію заводських енергетичних комунікацій (мереж) відносяться на собівартість відповідного вигляду енергії, яка визначається франко-введення споживача, тобто з врахуванням витрат на втрати енергії в магістральних мережах підприємства.

Вартість купувальної енергії включається в кошторис витрат окремою статтею в порядку прямої витрати.

Собівартість одиниці енергії розраховується діленням суми витрат по відповідному кошторису на планову кількість енергії (за винятком втрат в мережах). При частковому вжитку енергетичним цехом енергії, що виробляється, собівартість її одиниць калькулюється шляхом ділення витрат на об'єм енергії, що відпускається цехом (за вирахуванням її внутрішнього вжитку).

Калькуляційними одиницями по видах енергії (енергоносіїв) є:

- електроенергія – 1000 кіловатт-годинника;
- пара і тепло – 1 гигакалорія;
- стисле повітря – 1000 нормальних кубометрів;
- газогенераторний газ – 1000 кубометрів сухого газу стандартній калорійності;
- кисень – 1 кубометр газоподібного кисню;
- вода – 1000 кубометрів;
- карбід – 1 тонна стандартного карбиду.

Калькуляційна одиниця ремонтів устаткування – 1 ЕРС по видах ремонтів, типові або групах (категоріям складності) устаткування.

Для успішної роботи енергетичних цехів в умовах господарського розрахунку, безперебійного забезпечення підрозділів підприємства

енергоресурсами важливе значення має чітке оперативно–виробниче планування і диспетчеризація. До числа завдань оперативно–виробничого планування енергетичних цехів входить планування і регулювання енергетичних навантажень, складання балансу потужності генеруючого устаткування, розподіл сумарного навантаження між джерелами енергопостачання, проектування режимів роботи генеруючих агрегатів і ін.

При оперативно–виробничому плануванні капітальних ремонтів устаткування, особливо унікального і лімітуючого, рекомендується застосовувати мережеві графіки.

Планування діяльності електроремонтних цехів обумовлене спеціалізацією цеху. Електроремонтні цехи виробляють капітальний, середній ремонт і модернізацію електротехнічного устаткування, електричній частині технологічного і підйомно–транспортного устаткування і інші роботи. Основним вихідним плановим документом є план–графік ППР. Виробничу програму цеху розробляє відділ головного енергетика.

Планування діяльності ділянок енергетичного цеху здійснюється на основі плану цеху з врахуванням завдань і характеру робіт ділянки.

Деякі особливості в плануванні роботи мають ділянки зв'язки, що входять до складу ряду енергетичних цехів. Функції цих ділянок – експлуатація і ремонт телефонів, радіотрансляційних крапок, електрогодинника. Калькуляційною одиницею є обслуговувана (умовна) крапка. Витрати, пов'язані з експлуатацією слабкострумових установок, розподіляються по підрозділах підприємства пропорційно числу наявної в них апаратури із застосуванням коефіцієнтів. Рекомендуються наступні коефіцієнти:

- установлені телефони – 1,0;
- радіотрансляційні крапки – 0,25;
- радіопріємники – 1,5;
- електрочаси – 1,0.

Систему показників плану ділянок енергетичного цеху з деякими змінами можна застосовувати для ділянок (служб) енергетиків основних і допоміжних цехів підприємства.

Госпрозрахунковим бригадам плануються наступні показники: номенклатура і об'єм робіт (видаються місячні і змінні завдання); чисельність і фонд заробітної плати; продуктивність праці; встановлюються норми витрат праці і витрати матеріальних ресурсів; норми простою устаткування в ремонті (у електроремонтних цехах), гарантійні терміни роботи устаткування після ремонту; показники і умови преміювання.

Відділу головного енергетика плануються найважливіші загальні показники діяльності енергетичної служби в цілому і власні показники. Показники плану відділу діляться на стверджуваних і розрахункових.

Зразкова система планових показників діяльності відділу дана в таблиці 7.8.

Таблица 7.8 – Зразкова система показників плану відділу головного енергетика

Показател и	Едини ца измерения	План на 200...г.	В том числе по кварталам				Пл ан на год к отчету за прошлый год, %
			1	2	3	4	
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Утвержда емые</i> 1 Численность работающих	чел. грн.						
2 Расходы на содержание отдела – всего	грн.						
3 В том числе фонд заработной платы	физ.ед .,ЕРС, нормо –час тыс. грн.						
4 Основные виды ремонтных работ, выполняемых энергетической службой	грн.						
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>					<i>8</i>
5 <i>Затраты по энергетической службе, включая цеховые подраздел ения</i> –в том числе по энергоцеху	тыс. грн. грн						
6 <i>Норматив оборотных</i>	грн.						

<p><i>средств по запасным частям</i></p> <p><i>7 Лимиты на покупную энергию для предприятия (по видам)</i></p> <p><i>8 Экономия энергии (на основе плана повышения эффективности производства)</i></p> <p><i>9 Косинус «фи» Расчетные</i></p> <p><i>1 Средняя заработная плата одного работающего</i></p> <p><i>2 Расходы на содержание отдела по видам (кроме утверждаемого фонда заработной платы)</i></p> <p><i>3 Фонд материального поощрения</i></p>	<p>Н тыс.гр</p> <p>грн.</p> <p>грн.</p> <p>грн</p>						
<p><i>1</i></p>	<p><i>2</i></p>	<p><i>3</i></p>					<p><i>8</i></p>
<p><i>4 Экономия в текущем году от внедрения мероприя</i></p>	<p>грн.</p>						

тий по повышению эффективности производства в целом по службе 5	грн.						
Затраты на ремонт и обслуживание оборудования на IEPC В том числе на капитальный ремонт и средний (с периодичностью более года)	грн						

Фонд матеріального заохочення планується на основі встановлених розмірів премій працівникам відділу (при виконанні показників преміювання на 100%). Показник економії в поточному році від впровадження заходів щодо підвищення ефективності виробництва включає економію по відповідних заходах в заводському плані і додаткових заходах в плані підвищення ефективності виробництва (служби).

Бюро, що входять до складу відділу головного енергетика, плани встановлюються виходячи з плану роботи відділу і завдань кожного бюро.

Контрольні питання

7 Особливості внутрішньовиробничого планування в порівнянні із зовнішнім

8 Розкрити зміст окремих груп показників – оціночних і розрахункових

9 Перерахувати вимоги, що пред'являються до системи оціночних показників

1 Перерахувати директивні показники механічних цехів, що рекомендуються

2 Які директивні показники доцільно встановлювати складальним цехам

3 Представити порядок розрахунку використання виробничої потужності

4 В чому переваги використання показника нормативно–чистої продукції в рамках внутрішнього економічного механізму

5 Розкрити методику планування фонду оплати праці

6 Порядок планування собівартості продукції механо–складальних цехів

7 Перерахувати директивні показники, що рекомендуються, по металургійних цехах

8 Поняття «приведених» тонн і порядок їх визначення

9 Яких розрахункових показників рекомендуються для групи заготівельних цехів

10 В чому особливість встановлення показників для ділянок і бригадам в рамках внутрішнього економічного механізму

11 Які існують планово–облікові одиниці, використовувані при плануванні об'ємних показників ділянкам і бригадам

1 Специфічні показники, використовувані у внутрішньому економічному механізмі для різних допоміжних цехів і ділянок

2 Особливості госпрозрахункових показників інструментального цеху

3 Особливості організації і методики планування госпрозрахункової діяльності ремонтних цехів

4 Розкрити порядок визначення об'ємних показників ремонтно–механічного цеху

5 Яких даних потрібні для розрахунку продуктивності праці ремонтно–механічного цеху

6 Розкрити особливості розрахунку продуктивності праці ремонтно–механічного цеху

7 Вміст оперативно–календарного планування ремонтно–механічного цеху, його значення і основні завдання

8 Розкрити порядок оперативно–виробничого планування по механічній ділянці ремонтно–механічного цеху

9 Розкрити вміст балансового методу планування діяльності енергетичних цехів

8 КОНТРОЛЬ І ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ В СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ

8.1 Контроль як функція управління. Форми контролю.

Контроль як функція управління полягає у виявленні відхилень від цілей управління за допомогою ряду критеріїв і обмежень, які фіксуються в планових завданнях, різного роду нормах і нормативах (трудових і матеріальних витратах, обслуговування основних фондів, фінансових і т. п.).

Завдання контролю полягає в тому, щоб отримавши фактичні дані, зіставити їх з вказаними критеріями і виявити відхилення, виробляючи тим самим так звані «сигнали розузгодження».

Контроль означає процес виміру досягнутих за певний період результатів, порівняння досягнутого з плановим і коректування, координацію діяльності, які в сукупності забезпечують виконання планів і досягнення всіх цілей.

На підприємстві контролю підлягають всі грошові і матеріальні потоки, виробничі процеси, діяльність персоналу, витрати ресурсів і результати.

Такий всеосяжний контроль дозволяє з'ясувати, наскільки діяльність підрозділів всіх ієрархічних рівнів відповідає встановленим завданням і міра її ефективності.

Таким чином, контроль на підприємстві має різні напрями. Так, перш за все, це контроль за витратами і рухом матеріальних ресурсів і продукції на всіх стадіях її обробки, а також технологічних процесів і є важливою складовою частиною системи управління якістю продукції на кожному підприємстві. Контроль трудової дисципліни, дотримання організаційного регламенту і якості виконання своїх функцій персоналом має велике дисциплінарне значення.

Особливу роль в системі внутрішнього контролю виконує контроль результатів виробництва і використаних ресурсів, які характеризують ефективність діяльності. Для підрозділів, які є витратними центрами відповідальності (місцями витрат), результати виражаються в кількості виготовленої продукції певної номенклатури, а витрати ресурсів – в кошторисі витрат. У підрозділах – центрах прибутку, ці два показники трансформуються в єдиний цільовий показник результату – прибуток.

Ієрархічно контроль організовується в тому ж порядку, що і планування: «контроль робочих місць – підрозділів (бригад, ділянок, цеху) – підприємства в цілому». У такому ж порядку контрольовані показники трансформуються з багатьох конкретних величин в загальніші, і на рівні підприємства керівництвом контролюються найбільш важливі показники, що характеризують міру досягнення мети відповідно до стратегії його розвитку, ситуації на ринку і фінансового положення.

По відношенню до певних об'єктів і операцій контроль може здійснюватися візуально (контроль якості виготовлення деталей) або інструментальний. Так, економічні процеси контролюються документально.

Частота контрольних операцій буває різною залежно від контрольованих показників, міри їх календарного узагальнення і призначення результатів контролю, залежно від чого розрізняють контроль попередній, поточний, періодичний, одноразовий, подальший.

Попередній контроль проводиться до ухвалення остаточного рішення з того або іншого питання в цілях запобігання невірним або необгрунтованим рішенням.

Поточний контроль здійснюється в процесі виконання прийнятих рішень, коли ще не досягнуті намічені результати. Він здійснюється щорік як систематичний моніторинг за рухом матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і продукції. Призначенням поточного контролю є своєчасне виявлення недоліків і відхилень, які перешкоджають виконання рішень в повному обсязі у встановлені терміни. Його основним інструментом є оперативний облік в системі диспетчерського регулювання виробництва.

Періодичний контроль здійснюється у формі прийнятої регуляторної звітності підрозділів підприємства. Звіти по виконанню основних показників з відповідними поясненнями представляються за ті ж періоди – місяць, квартал, рік, – на які встановлюються планові завдання.

Одноазовий контроль не має сталого змісту і заздалегідь визначеної регулярності. Його мета і діапазон контрольованих показників має переважно такі форми як інвентаризація матеріальних і фінансових ресурсів, ревізія діяльності і аудиторська перевірка.

При подальшому контролі перевіряється, наскільки правильно виконані рішення, встановлюється, які були при цьому допущені відступи, їх причини і винуватці, наскільки обгрунтовані були самі рішення. У завдання подальшого контролю входить здобуття даних для ліквідації чинників, що впливають на якість виконання. На основі цих даних удосконалюються методи і процедури управління, його структура, організаційно–правові документи.

Як функцію управління контроль не слід змішувати з обліком, хоча органи обліку і статистики вирішують не практиці важливі завдання контролю. Але облік обмежується спостереженням, виміром, реєстрацією, зберіганням і обробкою даних. У завдання обліку не входить оцінка явищ по тих або інших критеріях. З цієї миті починається контроль і аналіз. Предметом контролю є індивідуальні факти і події, хід виконання конкретних рішень, з'ясування причин і винуватців порушень. Мета аналізу – знайти закономірності в масі фактів і явищ. При аналізі не обов'язково цікавитися конкретними винуватцями, але необхідно з'ясувати загальні причини, мотивацію їх вчинків. У той же час, аналіз

безпосередньо пов'язаний з контролем, оскільки частенько ґрунтується на накопичуваних ним даних про відхилення.

Отже, поточний контроль взаємодіє з диспетчерським контролем ходу виробництва, який представляє безперервне оперативне керівництво поточним ходом виробництва в масштабі як підприємства, так і окремих підрозділів.

Завданнями диспетчеризації є:

- систематичний контроль планів–графіків виготовлення продукції;
- координація роботи взаємозв'язаних підрозділів підприємства;
- вживання оперативних заходів по запобіганню порушенням в ході виробничого процесу;
- ліквідація наслідків виникнення порушень.

Головне завдання диспетчерської служби цеху – підтримка і дотримання строгої календарної зв'язаності різних елементів виробництва відповідно до встановлених планових завдань.

Схема роботи диспетчера цеху представлена на малюнку 8.1.

Сигнали і претензії цехів, розпорядження по ліквідації відхилень, оперативні завдання керівництва підприємства вносяться до спеціального диспетчерського журналу, форма якого представлена в таблиці 8.1.

Значне місце в системі внутрішнього економічного механізму займає контроль якості продукції, головним завданням якої є забезпечення випуску високоякісної і комплектної продукції.

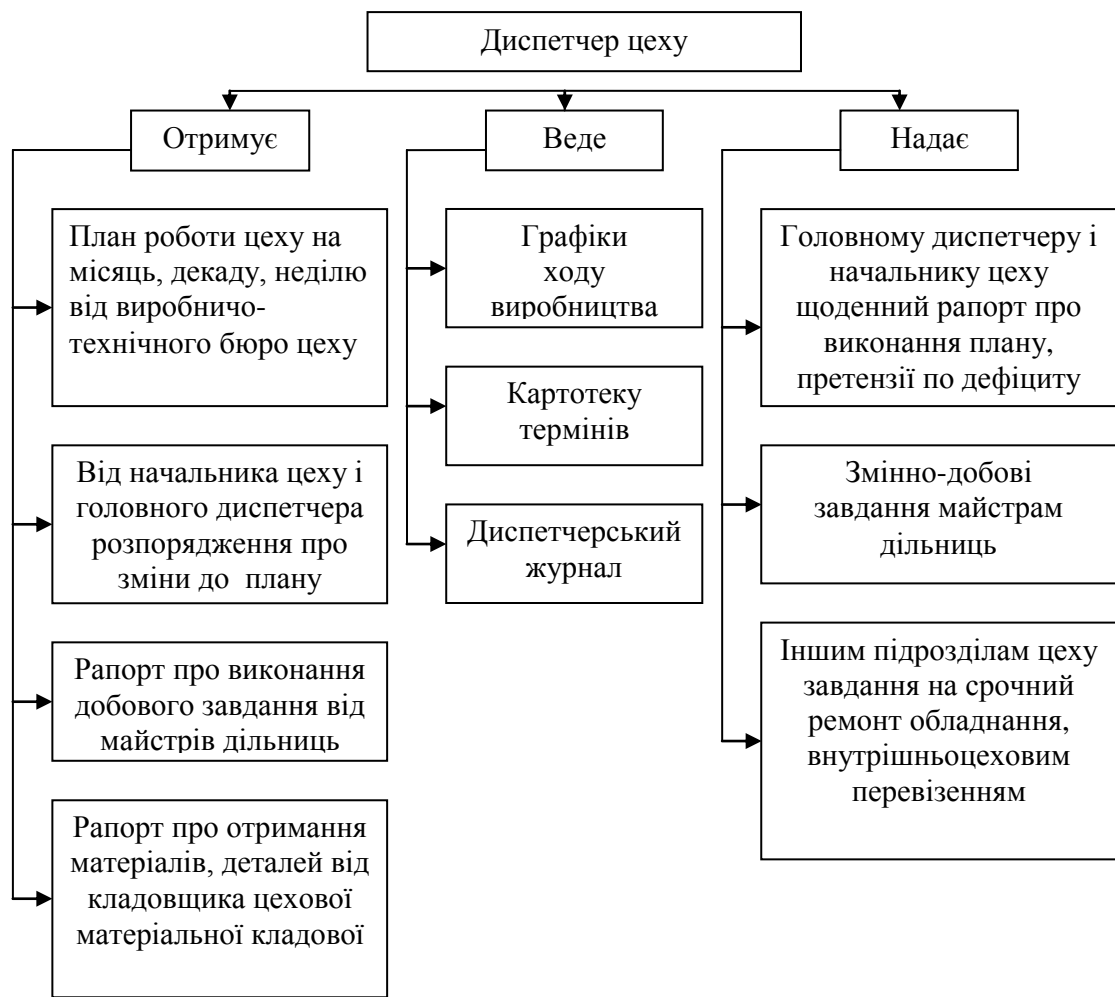


Рис. 8.1. Обов'язки диспетчера цеху

Таблиця 8.1– Форми диспетчерського журналу

Дата, час	Діло	Хт надав розпорядження	Зміст претензії, розпорядження	Рішення диспетчера			Відмітка про виконання	Подальші заходи
				Зміст	Виконавець	термін		

Найважливіші вимоги, які пред'являються до організації контролю за якістю, – це:

- профілактичність, тобто запобігання виникненню браку;
- достатня міра точності і об'єктивності при визначенні якості продукції і виявленні браку;
- економічність, оптимізація витрат праці і засобів на проведення якісного контролю;
- широке залучення до виконання контрольних функцій робітників і фахівців, що беруть участь у виготовленні продукції і відповідають за її якість.

Виявлені відхилення від заданих якісних характеристик впливають на обсяги виробництва, величину цехових витрат на виробництво. Поточний контроль за діяльністю основних цехів в умовах дії внутрішнього економічного механізму ґрунтується на оперативному обліку із заповненням відповідних документів.

8.2 Система обліку документів як складова внутрішнього економічного механізму

Облік діяльності госпрозрахункових підрозділів підприємства повинен забезпечити одержання оперативної інформації про хід виробництва, відхилення від плану, можливість економічного аналізу і обґрунтованої оцінки результатів роботи, оцінки вкладу колективу кожного підрозділу в досягнуті результати роботи підприємства.

Госпрозрахунковим підрозділам доводяться норми і нормативи трудових, матеріальних і енергетичних витрат в натуральному і вартісному вимірі на одиницю продукції.

Госпрозрахункові підрозділи мають бути забезпечені необхідними вагомірними і контрольними приладами для точного обліку ресурсів.

Методологія обліку показників діяльності госпрозрахункових підрозділів повинна відповідати методології їх планування, що дозволить забезпечити порівнянність планових і фактичних даних.

Облік рекомендується організувати на базі використання засобів сучасної комп'ютерної техніки із застосуванням первинних документів, пристосованих до машинної обробки.

Кожному госпрозрахунковому підрозділу привласнюються облікові коди, які проставляються на всіх первинних документах, що оформляються при виконанні робіт.

Склад вживаних форм первинних облікових документів і порядок їх заповнення визначається на підприємстві.

Планування і облік діяльності госпрозрахункового підрозділу ведуться в їх особистих рахунках.

Особистий рахунок відображає всі планові і фактичні показники діяльності підрозділу на весь період виконання дорученого обсягу робіт з розбиттям по місяцях, кварталам і в цілому за рік і служить підставою для визначення відповідної винагороди госпрозрахункового підрозділу за досягнуті результати.

Відповідальність за складання особових рахунків має бути покладена керівництвом підприємства на одну з економічних служб підприємства (цеху).

У складанні особистих рахунків повинні брати безпосередню участь керівники госпрозрахункових підрозділів. У певні терміни в службу, на яку покладена відповідальність за складання особистих рахунків, іншими службами підприємства повинна надаватися необхідна інформація.

Особисті рахунки госпрозрахункових підрозділів складаються на підставі даних оперативного і бухгалтерського обліку.

Облік зданої продукції в номенклатурі проводиться планово–диспетчерською службою цеху. На готову продукцію виписуються приймально–здавальні накладні в двох екземплярах. Один екземпляр накладної з розпискою цеху–одержувача передається в ПДБ цеху, другий – цеху–одержувачеві. У серійному виробництві для обліку руху деталей між цехами доцільно застосовувати планкарти. Продукцію, здану в інші цехи, рекомендується враховувати покомплектно.

Облік міжопераційного руху деталей ведеться за допомогою маршрутних листів, спеціальних карток або відомостей. Маршрутний лист, супроводжуючи партію деталей по операціях технологічного процесу, дозволяє контролювати рух деталей і їх збереження. При механізованому обліку руху деталей зашифрована первинна документація після перевірки правильності заповнення передається в обчислювальний центр.

ПДБ цеху на підставі приймально–здавальних накладних, карт обліку руху деталей, актів на брак (або обчислювальний центр на основі відповідної інформації) складає баланси руху деталей в кількісному вираженні, що дозволяють контролювати їх збереження, здійснює оперативний контроль за ходом виробництва, величиною і комплектністю незавершеного виробництва. Дані обліку незавершеного виробництва в натуральному і грошовому виміру уточнюються при інвентаризаціях.

Для обліку вироблення і нарахування заробітної плати робітників застосовуються наряди, маршрутні листи, добові змінні завдання, рапорти та ін. Вибір облікового документа залежить від типу і характеру виробництва, системи оплати праці, різноманітності і тривалості виконуваних робіт, методу обліку витрат на виробництво, міри механізації облікових робіт і деяких інших чинників.

В умовах одиничного і дрібносерійного виробництва при виконанні різноманітних і одноразових робіт облік вироблення і нарахування заробітної плати ведуться по нарядам. При тривалому виробничому циклі і

порівняно великій трудомісткості окремих операцій застосовуються накопичувальні наряди.

У серійному виробництві для обліку вироблення продукції застосовуються маршрутні листи, які використовуються також для нарахування заробітної плати. На ділянках з коротким циклом виготовлення виробів (у межах однієї зміни) для обліку вироблення використовуються щоденні змінні завдання.

Особливу увагу слід звертати на достовірність даних первинного обліку, оснащення підрозділів необхідними контрольно–вимірними приладами. Для обліку продукції використовуються механічні і електромагнітні лічильники, ваги, мірна тара, спеціальні таро–візки, металеві ящики певного розміру і ін.

На заводах здійснюється також облік виконання норм вироблення по цехах (ділянках), видах робіт, професіях.

Заробітна плата робітників при нормативному методі враховується по поточних нормах і відхиленням від них. Для правильного обліку і аналізу відхилень від норм по заробітній платі встановлюється перелік причин відхилень. На підставі первинної документації, сигнальних документів слід періодично складати рапорти про відхилення від норм з вказівкою причин і осіб, від яких вони залежали. Ці рапорти представляються цехам, відділам і використовуються для аналізу недоліків в роботі і вживання необхідних заходів по їх усуненню. Для обліку простоїв застосовують листки, а при простоях всього цеху (ділянки) складається акт з додатком списку робітників. Облік і аналіз відхилень від норм по заробітній платі і простоїв здійснюється при всіх методах виробничого обліку (нормативному, нормативно–показальному, передільному).

Заробітна плата керівникам, фахівцям, технічним службовцям нараховується на підставі табеля обліку робочого часу і встановлених посадових окладів за штатним розкладом.

Витрата матеріалів враховується за допомогою лімітних карт, вимог, шихтових журналів, карт розкроїв і тому подібне

Лімітними картами оформляється витрата таких матеріалів, які протягом звітного періоду багато разів відпускаються у виробництво. Лімітні карти виписуються на місяць або квартал (з розбиттям по місяцях), як правило, в двох екземплярах. Один екземпляр до початку планового періоду передається цеху–споживачеві, а другий – складу або коморі цеху. Понад ліміт матеріальні цінності відпускаються на особливу вимогу з дозволу керівників підприємства.

Фактична витрата матеріалів на виробництво рекомендується вважати не по відпустці із складу, а по використанню у виробництві (розкрий на заготівку і тому подібне). При цьому залишки матеріалів, невикористаних на кінець місяця (нерозкроєні листи і тому подібне), визначаються в результаті інвентаризації на перше число.

Відхилення від норм витрат матеріалів виявляються методами:

- безпосереднього документування відхилень, що виникають унаслідок заміни матеріалів і при відпустці штучних матеріалів понад норми;
- обліку партійного розкрою матеріалів, які веде ПДБ цеху в облікових картах, що відкриваються на партію матеріалу;
- зіставлення фактичної кількості заготовок з передбаченим в картах розкроїв;
- інвентарним, при якому відхилення виявляються ПДБ цеху не по кожній партії, а за певний період (за зміну, п'ятиденку, декаду, місяць) на основі карт використання матеріалів, які ведуться по їх номенклатурних номерах. На початок звітнього періоду проводиться інвентаризація залишків невитрачених матеріалів, що знаходяться на робочих місцях.

Відхилення від норм оформляються спеціальними сигнальними документами.

Періодично на основі карт обліку використання матеріалів, а також карт обліку розкрою ПДБ цехів складають звіти про витрату. Визначення економії (перевитрати) металу проти норм є головним питанням організації госпрозрахунків в цехах різання металу. Для обліку собівартості продукції рекомендується застосовувати змішаний метод калькуляції, при якій напівфабрикати власного виробництва передаються із заготівельних цехів за собівартістю з врахуванням витрат на матеріали, а оброблені деталі і вузли з оброблювальних і складальних цехів – по безполуфабрикатному варіанту.

На підприємстві серійного виробництва повинен застосовуватися нормативний метод обліку витрат, який дозволяє виявляти відхилення від норм в процесі виготовлення продукції і встановлювати причини цих відхилень, а на підприємствах одиничного і дрібносерійного виробництва – нормативно-показаний варіант цього методу.

Фактичний госпрозрахунковий кошторис витрат цеху корегується з урахуванням:

- санкцій, віднесених на цех іншими підрозділами підприємства (+);
- санкцій, віднесених на підприємство з вини цеху у зв'язку з претензіями до його послуг на сторону що включаються в повному або частковому розмірі у фактичну собівартість продукції цеху (+);
- необґрунтованість економії засобів на охорону праці і техніку безпеки (+);
- санкцій, віднесених цехом на інші (винні) підрозділи (-).

У системі внутрішньозаводського госпрозрахунку важливе значення має облік використання устаткування. Одним з показників, що характеризує використання устаткування, є коефіцієнт змінності Кзм, який визначається по формулі

$$K_{зм} = \frac{n_1 + n_2 + n_3}{Nв * Д} \quad (8.1)$$

де n_1, n_2, n_3 – кількість машино (станко) –змін, відпрацьованих в даному періоді відповідно одну, дві і три зміни;

$Nв$ – кількість встановленого устаткування (на ділянці, в цеху);

$Д$ – кількість робочих днів в даному періоді.

Для цілей аналізу рекомендується також визначити $K_{зм}$ за окрему добу (вибірково) шляхом відношення кількості фактично відібраних машино (станко) – годин до найбільшої кількості машино (станко) – годин, яка може бути відпрацьована при однозмінній роботі. Для визначення коефіцієнта змінності устаткування по ділянках, цехам (групам устаткування) ведеться оперативний облік, у тому числі з використанням спеціальних приладів. На деяких підприємствах час фактичної роботи і простоїв устаткування ділянки вказується в рапортах змінних майстрів про роботу устаткування. На підставі таких рапортів планово–економічне бюро (економіст) цеху складає зведений звіт про використання устаткування за місяць з визначенням коефіцієнтів змінності. Можуть також застосовуватися карти обліку роботи (простоїв) устаткування з їх обробкою на ОЦ підприємства.

До впровадження оперативного обліку роботи устаткування коефіцієнт змінності можна визначати за даними табельного обліку виходу на роботу верстатників. Незважаючи не деяку умовність цього методу (явочна чисельність робітників–верстатників умовно приймається рівною кількості станко–змін, відпрацьованих устаткуванням за досліджуваний період), він дозволяє з достатньою практичною точністю враховувати і аналізувати змінність роботи устаткування.

Фактичний прибуток цеху у випадках визначення обсягу його продукції в оптових або планово–розрахункових цінах обчислюється як різниця між обсягом продукції в цих цінах і фактичною госпрозрахунковою собівартістю продукції цеху.

Якщо прибуток цеху планується на основі показників нормативно чистої продукції, то фактичний прибуток цеху $Пф$ може визначатися наступним способом:

$$Пф = O_{нчп.ф} - Зф \pm P_m \quad (8.2)$$

де $O_{нчп.ф}$ – фактичний обсяг нормативно чистої продукції цеху;

$Зф$ – фактичний фонд заробітної плати цеху з відрахуваннями на соцстрах;

P_m – результат (економія +, перевитрата –) витрати матеріалів в порівнянні з нормами в даному місяці.

Фактична рентабельність виробництва цеху обчислюється аналогічно плановій рентабельності, але на основі фактичних показників прибутку і вартості виробничих фондів.

8.3 Особливості обліку показників діяльності в різних структурних підрозділах

На плавильних ділянках ливарних цехів ведеться журнал, в якому вказується: номер печі, номер плавки, шихтові матеріали, марка металу, тривалість плавки, витрата електроенергії і палива, вихід придатного металу, стан печей, брак і інші технічні показники. Журнал служить основним документом з обліку витрачання шихти і виплавленого металу, на підставі записів в нім щомісячно складаються дані про витрату матеріалів.

Облік випуску продукції ливарних цехів ведеться окремо по рідкому металу і литву. Випуск рідкого металу враховується по кожному виду литва (чавунне, сталеве, кольорове). Витрата рідкого металу на фактичний випуск відливань обчислюється по нормативах виходу придатного, встановлюваних відділом головного металурга.

Фактична собівартість придатного литва C_{ϕ} визначається на основі загальної формули:

$$C_{\phi} = C_n \pm Z_n \pm B_n, \quad (8.3)$$

де C_n – нормативна собівартість випущеного литва;

Z_n – сума змін норм;

B_n – сума відхилень від норм, що діють.

Нормативна собівартість випущеного литва береться з нормативних калькуляцій на відливання, розроблених з врахуванням норм витрати рідкого металу. Сума відхилень від норм, що діють, визначається на основі документованого обліку відхилень (вимог на заміну матеріалу, актів на брак і ін.).

При обліку браку продукції використовується класифікатор, що містить типові види і причини браку. Кожна позиція класифікатора має свій шифр, який вказується в акті (сповіщенні) про брак. Особлива увага приділяється обліку браку, виявленого на подальших стадіях виробничого процесу (при механічній обробці, на збірці, при випробуваннях) і виявленого в процесі експлуатації. Щомісячно майстер ОТК і економіст цеху складають звітну ведомість браку відливань по вазі, причинам з вказівкою втрат від зовнішнього і внутрішнього браку. В цілях підвищення якості відливань, скорочення втрат від браку застосовується система бездефектного виготовлення і здачі продукції ОТК.

Обов'язковою вимогою організації госпрозрахунку в ливарних цехах є зважування шихти по компонентам і облік їх витрати, а також витрати формувальних і стрижньових сумішей, особливо дорогих.

У ремонтно–механічних цехах витрати на капітальний і середній ремонт, модернізацію устаткування, виготовлення запасних частин рекомендується враховувати нормативно–позаказним методом. Замовлення на капітальний ремонт устаткування відкриваються за наявності затверджених кошторисів (кошторисно–фінансових розрахунків). Замовлення по поточному ремонту (зокрема, при централізованій формі організації ремонтних робіт) відкриваються в межах, виділених для цього сум по кошторисах витрат на утримання і експлуатацію устаткування. Облік витрат на виготовлення запасних деталей, послуги іншим цехам, поточний ремонт можна вести по річних замовленнях з щомісячним віднесенням фактичних витрат.

Бухгалтерський облік витрат ведеться по замовленнях і статтях калькуляції. При цьому бухгалтерія здійснює контроль за правильністю оформлення документів, віднесення їх до певних замовлень, рівнем витрат і тому подібне

На підставі зіставлення планових і фактичних витрат ремонтно–механічного цеху за звітний період визначається один з найважливіших результатів діяльності цеху – виконання плану за собівартістю робіт (дотримання кошторису витрат).

Планові кошториси витрат цехи на капітальний ремонт, розраховані на основі дефектації устаткування, зіставляються з відповідними кошторисами витрат, які заздалегідь обчислені по середніх нормативах на І ОРС і вважаються контрольними. При цьому виявляються відхилення і застосовуються заходи до дотримання встановленого річного кошторису витрат. В той же час планові витрати на поточний ремонт устаткування, розраховані на основі середніх нормативів на І ОРС, як правило, за даними дефектації устаткування не коректується.

Однією з найважливіших умов організації дієвого госпрозрахунку енергетичних підрозділів є облік витрати енергоресурсів на основі показників контрольно–вимірювальних приладів. Питання розширення приладового обліку витрати енергетичних ресурсів повинні розглядатися в комплексі: «нормування витрат ресурсів – облік – матеріальне стимулювання економії». Слід враховувати економічну ефективність установки приладів. Прилади для обліку витрат використовуваних енергоносіїв, як правило, мають бути встановлені на кожній крупній виробничій ділянці, а також на енергоємних агрегатах.

Витрата твердого палива враховується в двох вимірах: натуральному і умовному. Паливо, що поступає на центральний склад підприємства, зважується і обліковується по фактичній вазі. Теплосиловому цеху і котельній паливо відпускається по лімітно–забірних картах і вимогах. Для обліку витрати рідкого палива застосовуються нефтеміри, мазутоміри і тому подібне

Облік електричної енергії, яка поступає від енергосистеми, проводиться за показниками електрорічильників на кінцях фідерів, що

ведуть до знижуючої підстанції підприємства або енергосистем, що відходять від підстанцій. Оперативний облік одержання від енергосистеми і витрат по підрозділах підприємства ведеться щодня шляхом занесення у відповідні документи показників електролічильників за зміну, добу і наростаючим підсумком. До обліку внутрішньозаводського вжитку електричної енергії пред'являються наступні вимоги:

- витрата енергії повинна враховуватися по підрозділах підприємства (цехам, ділянкам), а усередині цехів – по крупних електроприймачах (печах, компресорам і тому подібне) на основі показників електролічильників;

- облік витрати енергії силовий, на технологічні цілі і на освітлення, вентиляцію повинен здійснюватися окремо.

Вироблення пари враховується по кожному котельному агрегату за допомогою парометрів. Облік витрати пари крупними споживачами (сушилами, потужними пресами, молотами і тому подібне) ведеться індивідуально.

Витрата стислого повітря визначається за показниками повітромірів. Для внесення поправок до свідчень повітромірів і перерахунку витрати на нормальні умови використовуються свідчення манометрів і термометрів.

Для обліку витрати води в цехах використовуються водоміри.

Якщо за умовами існуючої схеми енергопостачання установка лічильників на ділянці (енергоємному агрегаті) неможлива, то за наявності одного лічильника для групи споживачів витрати мають визначатися за допомогою періодичних контрольних вимірів переносним приладом або шляхом розрахунку.

За відсутності контрольно–вимірювальних приладів витрата пару розраховується виходячи з потужності агрегатів, що використовують пару, і часу роботи; витрата повітря – з врахуванням потужності машин і устаткування, оснащених пневматичними пристосуваннями; витрата кисню і ацетилену – по кількості використаних балонів з врахуванням їх ємкості; кількості води для побутових потреб – за чисельністю тих, що працюють.

Для обліку роботи транспортних цехів застосовуються такі форми:

- для залізничного транспорту – книга обліку вантажів, перевезених в межах залізничних колій підприємства; маршрут локомотиву, де, зокрема, відмічається набір і витрати палива; наряд локомотивноскладальної бригади; маршрут роботи залізничного крану; наряд на навантажувально–розвантажувальні роботи;

- для автомобільного транспорту – дорожній лист, роздавальна відомість, в якій вказується витрата пального і змащувальних матеріалів і ін.

Облік роботи вантажних автомобілів ведеться за типовими картками, на підставі яких заповнюється зведена відомість. При впровадженні

маршрутних централізованих автоперевезень рекомендується вести облік (і аналіз) обсягу виконаних робіт і відповідних витрат по маршрутах.

Виконання роботи по ремонту транспортних засобів і залізничних колій визначається на підставі нарядів, що виписуються відповідно до дефектних відомостей, графіків ремонту і обслуговування.

Особливості обліку діяльності відділів наступні.

У конструкторських і технологічних відділах проводиться оперативний облік видачі креслень, виконання планів науково–дослідних і дослідно–конструкторських робіт (у ВГК), впровадження нової техніки, а також завдань по зниженню норм трудових і матеріальних витрат.

Бухгалтерія підприємства враховує витрати на утримання відділу на підставі відомостей нарахування заробітної плати, авансових звітів про відрядження, використання лімітів на канцелярські, поштово–телеграфні і інші витрати, відомостей послуг, наданих відділу іншими підрозділами.

Щомісячно відділи представляють в планово–економічний відділ звіт по встановленій формі про результати роботи.

Виконання плану постачань матеріальних ресурсів враховується в книзі обліку реалізації договорів (контрактів). Ці данні вносяться до плану–звіту відділу матеріально–технічного постачання.

Бухгалтерія підприємства при обліку по нормативу оборотних коштів у виробничих запасах використовує балансові дані або дані складського обліку по сальдових книгах матеріальних цінностей; транспортно–заготівельні витрати враховуються на підставі рахунків постачальників, сповіщень транспортних служб підприємства і т.д.; витрати на утримання служби постачання – на підставі відомостей нарахування заробітної плати, авансових звітів про відрядження, лімітів на канцелярське приладдя і іншої первинної документації по відповідних рахунках бухгалтерського обліку.

Результати діяльності служби збуту визначаються щомісячно за оперативними і бухгалтерськими даними. Відділ збуту веде оперативний облік виконання плану–графіка постачання продукції, у тому числі по договорах, на підставі залізничних документів і рахунків, карток обліку виконання договорів по споживачах.

Непродуктивні витрати у зв'язку з невиконанням договорів постачання, наднормативними простоями вагонів враховуються по актах і рекламаціях.

8.4 Формування внутрішньозаводського банку з чековою системою розрахунків – найбільш досконала форма внутрішнього економічного механізму

При найбільш розвиненій формі внутрішнього економічного механізму, тобто при повному внутрішньому госпрозрахунку в об'єднаннях або акціонерних суспільствах створюється

внутрішньовиробничий банк господарських операцій з використанням внутрішніх чеків.

Внутрішньовиробничий банк господарських операцій – структурний підрозділ, що входить до складу головної бухгалтерії об'єднання.

У обігу банку знаходяться кошти господарських структурних підрозділів підприємства, а також кредити цільового призначення.

Банк власних коштів не має, витрати на його утримання відносяться на адміністративно–управлінські витрати. Дії банку за межі підприємства не поширюються. Банк підпорядкований головному бухгалтеру, що несе відповідальність за його дії і в своїй діяльності керується чинним законодавством з питань обліку і звітності виробничо–господарської діяльності, наказами і розпорядженнями генерального директора і його заступників, що не перечать встановленому порядку обліку і звітності і чинному законодавству.

В разі ліквідації господарського підрозділу, кошти, що є на його рахунку, передаються банком в розпорядження підприємства. При об'єднанні господарських підрозділів кошти передаються на рахунок знов створеного підрозділу.

Часткове або повне вилучення коштів з розрахункового рахунку структурного підрозділу може бути вилучене у виняткових випадках лише по письмовому розпорядженню генерального директора. Організаційна структура, штати і схема управління банком розробляються бухгалтером і затверджуються директором заводу.

Функції банку:

–відкриття внутрішньовиробничих рахунків підрозділам підприємства;

–впровадження взаємних розрахунків між підрозділами по чековій системі;

–контроль відповідності виплат наявності грошових коштів;

–утримання штрафів і нарахування пені за рішенням внутрізаводської господарської комісії;

–видача позик підрозділам під зобов'язання;

–інформація виробничих підрозділів про їх фінансовий стан;

– контроль правильності витрачання коштів з врахуванням виконання взятих зобов'язань;

– методичне керівництво організацією обліку і звітності у виробничих підрозділах.

Права банку:

–перевірка в підрозділах дотримання встановленого порядку витрачання грошових коштів;

–видача підрозділам позики на погоджений період під відповідні зобов'язання;

- контроль виконання заходів, що забезпечують взяті при здобутті позики зобов'язання;
- ліквідація рахунку підрозділам при невиконанні взятих зобов'язань;
- надання пропозицій про санкції на посадових осіб, що заподіюють неправильними діями або нерозпорядливістю матеріальний збиток;
- контроль за достовірністю розрахунків і використанням грошових коштів в госпрозрахункових операціях.

Цілі і завдання чекової системи представлені на рисунку 8.2



Рис. 8.2. Очікувані результати впровадження нормативно-чекової форми контролю витрат при внутрішньовиробничому госпрозрахунку

Чекова система оперативного контролю витрат передбачає матеріальну зацікавленість і відповідальність трудових колективів, бригад, ділянок в економії всіх видів ресурсів і зниженню собівартості по кожному виробу в цілому по ділянці.

На замовлення або бригадокомплект майстрові (бригадирові) видається чекова книжка, в якій відбивається загальний ліміт витрат в цілому і з розподілом по окремих групах витрат.

Схема руху чеків представлена на малюнку 8.3.

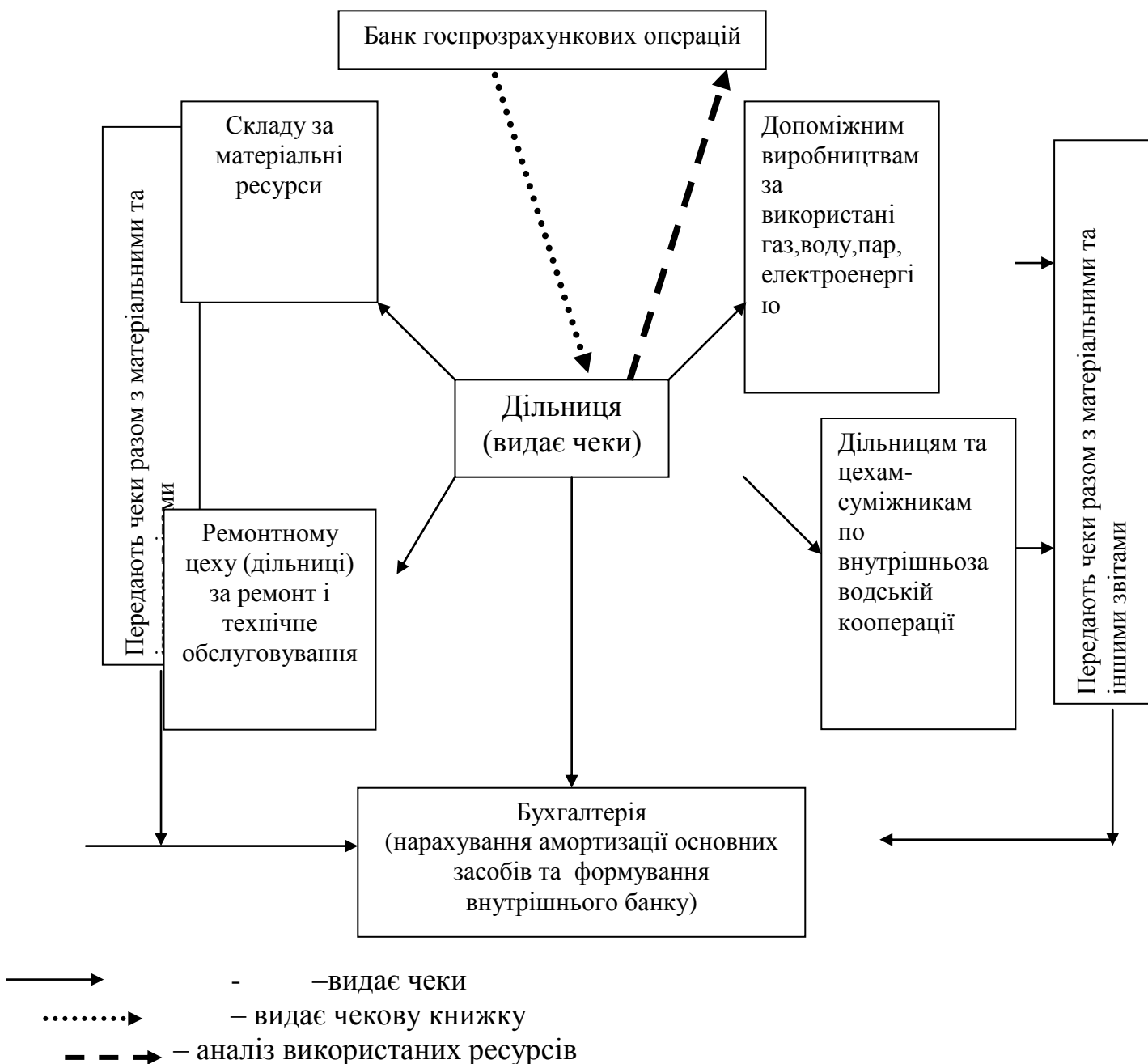


Рис.8.3. Схема руху чеків

Отже, розрахунок за випущену продукцію і послуги між структурними підрозділами ведеться чеками через банк госпрозрахункових операцій. Чек складається з 2 частин: корінця і відривного талона, які мають однакові реквізити і заповнюються одночасно.

Керівники госпрозрахункових підрозділів отримують в банку під розписку чекові книжки формою, представленою на малюнку 8.4 і несуть повну відповідальність за правильність видачі чеків і виконаним по ним операціям.

Розрахунок між структурними підрозділами за закінчену продукцію здійснюється чеками згідно з умовами внутрішньогосподарських договорів. Підставою для видачі чека є: накладна на здачу готової продукції або машинокомплекта для виробничих підрозділів; технічний звіт і акт приймання виконаних робіт для служб технічного забезпечення.

Для оперативного контролю за залишками суми витрат на виробництво в цеху ведеться відомість зміни залишків планової суми матеріальних витрат на виробництво по формі (див. рис.8.5), що додається.

Оформлені чеки здаються в банк госпрозрахунків операцій не рідше два раз на місяць, але не пізніше третього числа місяця, наступного за звітним. Чеки, не використані на протязі двох місяців, вважаються недійсними. Розрахунок за виконанням надпланових робіт виконується чеками з червоною смугою.

Суми, вказані в переданих в банк чеках, вносяться на госпрозрахункові рахунки виробничих підрозділів.

Для оперативного контролю за ходом впровадження планів підвищення ефективності виробництва (ПЕВ) по заходах оформляються карти обліку економічної ефективності, які доцільно сортувати по напрямках плану ПЕВ, термінах виконання заходів і виконавцях. Впровадження кожного заходу оформляється актом впровадження. Акти впровадження і карти обліку візуються ПЕВ з метою підтвердження економії.

На основі даних оперативного обліку і ОЦ цехи (відділи) щомісячно складають звіти про виконання плану ПЕВ з пояснювальною запискою, які представляються в ПЕВ підприємства. Звіт про виконання плану ПЕВ включає всі заходи, передбачені до впровадження на даний місяць, і заходи, які не були передбачені планом, але фактично виконані в цей період. У пояснювальній записці, що додається до звіту про виконання плану ПЕВ, цехи (відділи) вказують причини і винуватців невиконання окремих заходів, а також причини виключення заходів з плану або перенесення термінів впровадження на подальші періоди.

Для впровадження комплексних особистих рахунків і творчих планів підвищення ефективності і якості роботи організовується облік фактичного економічного ефекту за прийнятими показниками. У зв'язку з цим враховується витрати матеріалів, інструменту, палива, енергії, використовуваних бригадами (ділянками), робітниками. Важливе значення має облік металовідходів та їх використання у виробництві, відновлених моделей і інструменту з визначенням економічної ефективності, наднормативного простою транспортних засобів під вантаженням–розвантаженням.

8.5 Аналіз діяльності підрозділів підприємства в системі внутрішнього економічного механізму

Внутрішній економічний механізм передбачає проведення систематичного техніко–економічного аналізу діяльності підрозділів за місяць, квартал, рік. Основними завданнями аналізу є:

- об'єктивна оцінка результатів діяльності на основі господарського розрахунку;

- виявлення і визначення величини резервів підвищення ефективності виробництва;

- підготовка науково обгрунтованої вихідної бази для планування діяльності підрозділів.

Поряд з комплексним аналізом діяльності підрозділів проводяться цільові аналізи окремих видів внутрішньовиробничих резервів.

Техніко–економічний аналіз є єдиною комплексною системою (підсистемою) управління. У аналітичній роботі повинні брати участь всі відділи і служби заводу. Керівники цехів і відділів несуть відповідальність за стан аналізу діяльності своїх підрозділів. Окремі цехи і відділи мають особливості аналізу діяльності.

Так, в ливарних цехах для аналізу використовуються, зокрема, баланси металу, що складаються по переділах і марках металу. При розгляді балансів аналізуються втрати металу по видах: безповоротні втрати металу (чад, окислення, втрати з відходами виробництва), технологічні (ливники, прибутки, допуски на механічну обробку).

Однією з основних причин непродуктивних витрат металу є відхилення загальних розмірів і товщини стінок відливань від номінальних. Одночасно досліджуються можливості впровадження способів виробництва відливань підвищеної точності.

У ковальсько–пресових (ковальських) цехах для контролю і аналізу витрати металу слід складати аналітичні баланси, в яких порівнюється вага металу, отриманого із складу, з вагою готових деталей (поковок, штампувань), відходів металу на чад (при нагріві заготовок під кування, штампування і при їх термообробці), на брак (у своєму цеху і

механообробних цехах). Втрати металу аналізуються по причинах, способах виготовлення поковок і штампувань.

У цехах металоконструкцій (різання металу) особливе значення має аналіз фактичної витрати металу (у тому числі сталевих листів), який включає порівняння його з витратою по нормах, визначення перевитрати і економії в натуральному і грошовому вимірі по видах і марках металу, виявлення причин економії і перевитрати, розробку заходів щодо економії.

Для контролю витрати електродів і зварювального дроту рекомендується складати аналітичні баланси, в яких порівнюються вага отриманих зварювальних матеріалів з вагою наплавленого металу, залишків невикористаних матеріалів за даними інвентаризації і відходів (огарки), а також з витратою на чад, розбризкування (по теоретичних коефіцієнтах). Розраховуються також коефіцієнти використання дроту і електродів по способах зварки і визначаються найбільш економічні.

Аналізуючи витрату газу, слід ознайомитися з системою постачання ним робочих місць, звернувши увагу на можливі його втрати.

У ремонтно-механічних цехах аналіз резервів підвищення ефективності ремонтного виробництва проводиться по наступних напрямках: скорочення часу простою устаткування із-за ремонту, підвищення якості ремонтів, зростання продуктивності праці і зниження собівартості ремонтних робіт.

Основний зміст аналізу роботи відділів – визначення економічного ефекту їх діяльності. У конструкторських і технологічних відділах річний економічний ефект обчислюється з розрахунку на 1 грн. витрат на утримання відділу і одного працюючого (у тому числі конструктора, технолога). Результати оцінки рівня і якості виробів, що виготовляються, відбиваються в карті технічного рівня і якості продукції.

Особливість аналізу діяльності відділів, що очолюють допоміжні служби (ІНВ, ВГМ, ВГЕ), полягає в тому, що аналізується діяльність служби в цілому по найважливіших показниках і власних показникам роботи відділу.

Основне завдання аналізу діяльності відділів збуту – забезпечення виконання договорів постачання продукції.

Контрольні питання

- 1 Розкрити зміст, функції і завдання контролю
- 2 Напрями контролю в системі внутрішнього економічного механізму
- 3 Класифікація видів контролю залежно від частоти контрольних операцій
- 4 Перерахувати вимоги, що пред'являються до організації контролю за якістю продукції

5 Як називається документ, в якому ведеться планування і облік діяльності госпрозрахункових підрозділів?

6 Розкрити особливості обліку різних показників і види облікових документів

7 Якими методами виявляються відхилення від норм витрати матеріалів

8 Який показник характеризує використання устаткування і методи його розрахунку

9 Які особливості обліку показників діяльності в різних структурних підрозділів Ви знаєте?

10 Для чого створюється внутрішньозаводський банк в системі внутрішнього економічного механізму

11 Особливостей аналізу діяльності окремих структурних підрозділів в умовах внутрішнього госпрозрахунку

9 МАТЕРІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ

9.1 Форми і зміст матеріальної відповідальності

Функціонування структурних підрозділів підприємства в умовах дієвого госпрозрахунку, тобто з використанням принципів часткового самоокуповування і самофінансування, значно підвищує економічну зацікавленість підрозділів в поліпшенні результатів своєї роботи і кінцевих результатів всього підприємства. Але насправді це не гарантує досягнення результатів, відповідних витраченим зусиллям і коштам. Оптимізація такого співвідношення можлива лише за умови включення у внутрішній механізм принципу матеріальної відповідальності.

Матеріальна відповідальність колективів і працівників підрозділів полягає у наступному:

– вживанні госпрозрахункових претензій (санкцій), які впливають на результати виробничо–господарської діяльності винних підрозділів. При цьому відшкодування економічного збитку і матеріальних втрат здійснюється всіма без виключення підрозділами (основними, допоміжними, обслуговуючими, функціональними) і матеріальна відповідальність – невідворотня і своєчасна. Дуже важливо дотримуватися принципу об'єктивності претензій, що пред'являються, і реальності санкцій залежно від нанесеного збитку, відшкодування економічного збитку в повному обсязі.

– позбавлення або зниження розмірів премії працівникам підрозділів за не виконання показників і умов преміювання з врахуванням госпрозрахункових претензій,

– відшкодування за рахунок винних працівників збитку від умисного псування, втрати або псування по недбалості матеріалів, виробів, спецодягу і тому подібне.

Таким чином, система претензій і санкцій по ним повинна сприяти виконанню підприємством договірних зобов'язань перед постачальниками, бюджетом, банками, акціонерами.

Цією системою мають бути охоплені всі підрозділи – від управління (відділів, служб) до виробничих бригад і навіть окремих працівників. Вона повинна носити профілактичний характер, забезпечуючи відповідність розмірам санкцій нанесеному збитку, невідворотність санкцій і автоматичне відшкодування збитку при невиконанні договірних зобов'язань, незалежно від причин, що обумовлюють таке порушення договірної дисципліни. Саме постраждалий підрозділ перш за все повинен відшкодувати нанесений іншому підрозділу економічний збиток, хоча і не зі своєї вини, але з подальшим пред'явленням вимог однозначно винуватому підрозділу або особі.

Матеріальна відповідальність підприємств і їх підрозділів здійснюється у формі штрафних санкцій і відшкодування збитків.

Штрафні санкції – це заздалегідь встановлені виплати за певні порушення. Їх особливість в тому, що вони фіксовані і кількісно прямо не пов'язані з величиною збитків сторони, що потерпіла. У договорах штрафи можуть встановлюватися як фіксована сума за факт порушення або залежно від обсягу і терміну не виконання зобов'язань. Можуть бути і інші варіанти. Слід зазначити, що штрафним санкціям властивіша карально – профілактична функція. А для компенсації економічного збитку і підтримки еквівалентних стосунків важливе значення має така форма матеріальної відповідальності, як відшкодування збитку, заподіяного порушенням договірних зобов'язань однієї із сторін, а так само правильний вибір джерел відшкодування збитку, оскільки від цього в значній мірі залежить ефективність всієї роботи.

На рисунку 9.1 надана класифікація економічного збитку і джерела його покриття.

Необхідно відзначити, що економічний збиток в широкому сенсі слова включає упущену вигоду (наприклад, не заключено вигідний для підприємства контракт на виготовлення продукції з вини підрозділу), непродуктивні витрати (утримання устаткування в період простоїв з вини підрозділів – суміжників) і матеріальні втрати (брак виробництва, наднормативні витрати матеріалів).

Відповідно до характеру збитку і причин його виникнення здійснюється відшкодування збитку у розмірі визнаних санкцій. Так із–за невчасного, некомплектного або неякісного забезпечення сировиною, матеріалами, комплектуючими, невчасного повідомлення про зняття замовлення або змін в технічній документації цехам відшкодовується з резервного фонду підприємства прямий збиток у вигляді непродуктивних витрат і втрат. Претензії цехів при цьому пред'являються відповідним функціональним службам підприємства, винним у виникненні збитку. А працівники цих відділів повинні частково відшкодовувати їх шляхом депреміювання. На суму депреміювання з фонду оплати праці (або з прибутку) завод поповнюватиме резервний фонд.

Цехи відшкодовують зі свого прибутку втрати підприємства в сумі виплачених штрафів по рекламаціях у зв'язку з невиконанням договірних зобов'язань по постачаннях продукції іншим підприємствам. А відшкодування втрат із–за недотримання встановлених норм, нормативів, лімітів– за рахунок цехового чистого прибутку.

Взаємовідношення між підрозділами підприємства різні. Так, відшкодування втрат від невчасного або неякісного ремонту устаткування і транспортного обслуговування, інструментального і енергетичного забезпечення виконується за рахунок валового прибутку цеху–винуватця. Якщо прямий економічний збиток стосується фонду споживання, то сума втрат переводиться з фонду оплати праці цеху–відповідача до відповідного

фонду цеху–заявника претензії у розмірі виплаченої заробітної плати за час простоїв робітників або доплат за наднормові роботи.

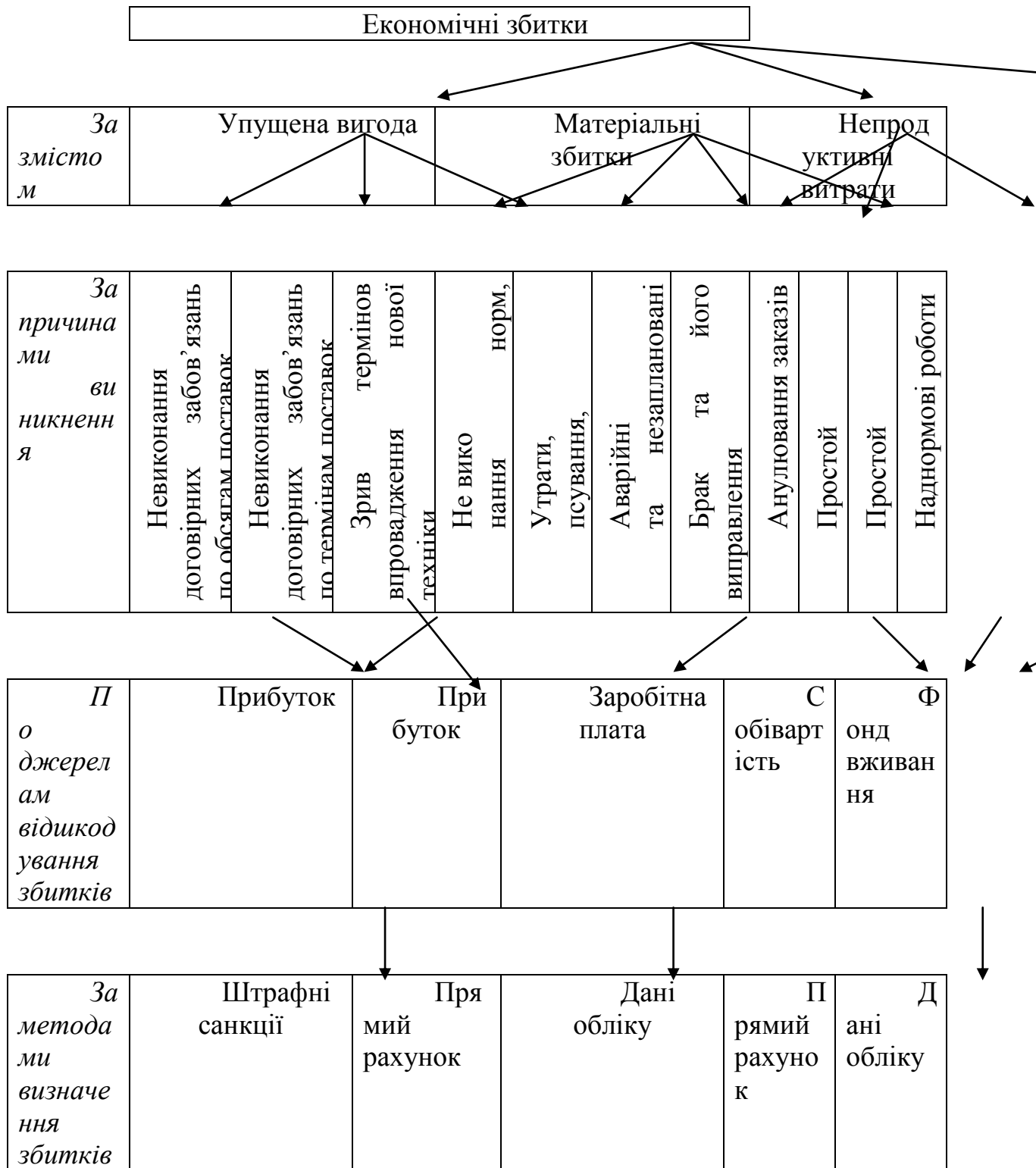


Рис.9.1. Класифікація економічних збитків та джерела їх відшкодування

Як впливає з класифікаційної схеми залежно від характеру економічного збитку і причин його виникнення використовуються різні джерела відшкодування збитку: собівартість продукції, накладні витрати, фонд оплати праці, прибуток. Необхідно мати на увазі, що правильним визначенням причин виникнення і джерел відшкодування збитку зумовлюється ефективність організації не лише претензійної роботи, але і всієї системи внутрізаводських економічних стосунків. При необ'єктивному визначенні розміру збитку, його характеру і джерела відшкодування система економічних взаємин сама може завдати збитку економіці підприємства.

Таким чином, використання повною мірою матеріальної відповідальності внутрішнім економічним механізмом дозволяє виконувати профілактичну роботу, тобто виключати причини виникнення більшості типових для підприємства порушень при виконанні договірних зобов'язань на внутрізаводському рівні.

9.2 Методи розрахунку збитку і економічних санкцій

Важливою умовою підвищення дієвості внутрішнього економічного механізму є розрахункові обґрунтування величини заподіяного економічного збитку, методика визначення якої має бути нескладною і доступною для будь-якого пред'явника претензій і винного в нанесенні матеріальних втрат.

Таке обґрунтування може бути виконане за допомогою наступної методики, що забезпечує розрахунок реальної величини економічного збитку і матеріальних втрат :

1) Втрати прибутку через невиконання договірних зобов'язань за обсягом і терміном постачання визначаються як :

$$\Delta\Pi = \Delta O_i * R_p * K_t, \quad (9.1)$$

де ΔO_i – обсяги простроченого постачання продукції за i -й період;

R_p – планова рентабельність продукції ;

K_t – коефіцієнт, що враховує долю простроченого часу в межах планового року.

2) Втрати прибутку із-за постачання неякісної продукції :

$$\Delta\Pi = C_b * R_p + V_b - M_b \quad (9.2)$$

де C_b – повна собівартість забракованого виробу;

V_b – витрати на виправлення браку ;

M_b – вартість зворотніх відходів .

3) Втрати госпрозрахункового доходу із-за перевитрати, псування і втрат матеріальних, енергетичних і інших ресурсів :

$$\Delta D = (M_f - M_n) * C_m * N + (E_f - E_n * N) * C_e + M_p \quad (9.3)$$

де M_f і M_n – фактичні і нормативні питомі витрати матеріальних ресурсів ;

C_m – договірна ціна матеріальних ресурсів;

N – обсяг випуску продукції;

E_f – фактичний обсяг використаних енергетичних ресурсів;

C_e – договірна ціна енергетичних ресурсів ;

E_n – нормативні питомі витрати енергетичних ресурсів;

M_p – сумарна вартість матеріальних і енергетичних ресурсів від інших втрат.

4) Втрати в собівартості і госпрозрахунковому доході із–за невчасного повідомлення про анулювання замовлення :

$$\Delta C = C_v * K_r * R_p, \quad (9.4)$$

де C_v – виробнича собівартість виробу (замовлення) або операційні витрати;

K_r – коефіцієнт готовності виробу (замовлення).

5) Зростання собівартості внаслідок оплати простоїв робітників

$$\Delta C = 3Пгод * Чп * (1 + K_v), \quad (9.5)$$

де 3Пгод – середньогодинна оплата праці робітника ;

$Чп$ – число годин простою робітника ;

K_v – коефіцієнт, що враховує розмір відрахувань на соціальне страхування.

6) Зростання собівартості із–за оплати праці за наднормові роботи:

$$\Delta C = 3Пгод * Ч_n * (1 + K_n + K_v), \quad (9.6)$$

де $Ч_n$ – кількість годин наднормової роботи;

K_n – коефіцієнт, що враховує розмір доплати за наднормові роботи.

7) Зростання собівартості в наслідок в незапланованих і аварійних ремонтах устаткування :

$$\Delta C = ОВФб * Ч_n / Фэф * Н_a \quad (9.7)$$

$ОВФб$ – балансова вартість устаткування ;

$Ч_n$ – число годин надпланового простою устаткування ;

$Фэф$ – ефективний річний фонд часу роботи устаткування ;

$Н_a$ – норма амортизаційних відрахувань

8) Втрати економічного ефекту із–за недотримання термінів впровадження нової техніки, технології і інших організаційно – технічних заходів :

$$\Delta E = (Пнт - R_p * K_v) * K_z, \quad (9.8)$$

де $Пнт$ – річний прибуток від впровадження нової техніки ;

R_p – планова рентабельність виробничих (основних і оборотних) фондів ;

Кв– сума капітальних вкладень на нову техніку, технологію і інші організаційно–технічні заходи, по яких порушені терміни впровадження;

Кз – коефіцієнт, що враховує долю часу зриву термінів впровадження нової техніки в межах року.

9.3 Регламентуючі складові системи внутрішньої матеріальної відповідальності

Внутрішня матеріальна відповідальність реалізується за допомогою системи економічних претензій виробничих, обслуговуючих підрозділів і функціональних відділів в разі порушень взаємних зобов'язань. Функціонування такої системи відповідальності вимагає чіткого організаційного забезпечення.

Однією з регламентуючих складових є класифікатор претензій, де визначається зміст основних типів порушень і наслідків, які викликають втрати, простої, брак і тому подібне. Приклад такого класифікатора для крупного машинобудівного заводу наведено в таблиці 9.1.

Таблиця 9.1 –Основні види внутрішньозаводських госпрозрахункових претензій (санкцій)

Види претензій	Хто пред'являє	Кому пред'являються	Основа (документи) для пред'явлення претензій
1	2	3	4
1 Втрати від браку по причині інших підрозділів, в тому числі внаслідок неякісної технічної документації	Цехи, які несуть втрати від браку	Підрозділам, із–за яких допущен брак	Акт або повідомлення на брак, калькуляція собівартості браку
2 Простої робочих внаслідок: –незабезпечення матеріалами, заготівками, деталями, вузлами, оснащенням, інструментом (по встановленим нормам)	Цехи, які несуть втрати від простоїв	Цехам або службам–постачальникам	Простойний лист
–незабезпечення необхідними видами енергії (електроенергією, паром, киснем і т.д.)	Цехи, які несуть втрати від простоїв	Цехам або службам–постачальникам	Простойний лист

–несвоєчасної подачі вагонів, автомобилей під погрузку та розгрузку	Цехи, які несуть втрати від простоїв	Транспортному цеху	Простойний лист
–несвоєчасного та неякісного ремонту обладнання	Цехи, які несуть втрати від простоїв	Ремонтно–механічному цеху	Простойний лист
3 Додаткові витрати на обробку у зв'язку з надмірними допусками внаслідок невідповідності розмірів матеріалів технології, підвищеної твердості металу, неякісної термообробки	Цехи, які несуть втрати від простоїв	Заготівельним цехам, службі матеріально–технічного забезпечення і т.д	Акт на заміну матеріалів, додатковий наряд
4 Аварійний ремонт обладнання з вини виробничих цехів	Ремонтно–механічний цех	Виробничим цехам, допустившим аварію обладнання	Акт
5 Штрафи за понаднормативний простой транспортних засобів сторонніх організацій и недовантаження вагонів(по вині транспортного цеху)	Бухгалтерія підприємства	Транспортному цеху	Акт
6 Понаднормативний простой транспортних засобів під погрузкою та розгрузкою по вині інших транспортних підрозділів, порушення графіків перевезень	Транспортний цех	Винним підрозділам	Акт
7 Пошкодження вагонів та інших транспортних засобів	Транспортний цех	Винним підрозділам	Акт
8 Санкції споживачів до якості товарів	Бухгалтерія	Цеху(дільниці)–виробнику	Акт неякісної поставки

Також обов'язкове формування органу, який виконував би арбітражні функції відносно внутрішніх і зовнішніх претензій.

Госпрозрахункова комісія створюється з метою своєчасного і оперативного вирішення внутрішньогосподарських суперечок, що виникають в процесі діяльності госпрозрахункових структурних підрозділів. Комісія призначається з числа головних фахівців об'єднання, керівника юридичної служби і очолюється головним економістом заводу. Склад комісії затверджується наказом по заводу.

Госпрозрахункова комісія в своїй діяльності керується чинним законодавством і іншими нормативно-правовими документами, що регламентують діяльність госпрозрахункових структурних підрозділів.

Завданнями госпрозрахункової комісії є:

1 Захист прав і законних інтересів внутрішньовиробничих госпрозрахункових підрозділів.

2 Зміцнення законності і дисципліни у виробничо-господарській діяльності підрозділів у внутрішньогосподарських стосунках.

3 Вдосконалення господарської діяльності госпрозрахункових підрозділів, розвиток і зміцнення співпраці між ними при виконанні госпрозрахункових завдань.

4 Усунення і запобігання правопорушенням і недолікам у внутрішньогосподарській діяльності заводу.

Функції госпрозрахункової комісії:

–вирішення на основі відповідних нормативно-правових актів внутрішньогосподарських суперечок.

–видача висновків про величину збитку і суму, що належить виплатити винною стороною.

–контроль виконання заходів по усуненню виявлених в ході вирішення суперечок недоліків в господарській діяльності підрозділів.

–розробка пропозицій по поліпшенню господарської діяльності підрозділів.

Комісія має право:

–заслуховувати керівників підрозділів–пред'явників претензій і підрозділів–винуватців, приймати рішення, перевіряти виконання попередніх засідань комісії;

–при розгляді окремих госпрозрахункових претензій, що вимагають висновку по спеціальних питаннях (технічним, економічним, комерційним і тому подібне) залучати фахівців з цих питань;

–вимагати від всіх підрозділів(їх керівників) представлення необхідних довідок, пояснень, висновків і інших документів і давати їм обов'язкові до виконання вказівки, направлені на поліпшення виробничо-господарської діяльності, запобігання збиткам і їх відшкодування за рахунок конкретних винуватців.

9.4 Порядок пред'явлення претензій і розгляду розбіжностей

Матеріальна відповідальність внутрішніх підрозділів підприємства за заподіяний ними збиток досягається шляхом пред'явлення економічно обгрунтованих претензій.

Госпрозрахункові претензії обгрутовуються первинними документами бухгалтерського і оперативного обліку (акти простою робітників, устаткування наряди за простою, акти на брак, на неякісний і невчасний ремонт устаткування; графіки постачань деталей і вузлів по внутрізаводській кооперації; штрафи і санкції, сплачені підприємством іншим підприємствам і інші первинні документи, плани, графіки).

До збитків заподіяним одним підрозділом іншому, відносяться додаткові витрати на використання матеріалів, енергії, що виникли з вини іншого підрозділу.

Підрозділи підприємства несуть матеріальну відповідальність за допущені ними помилки і прорахунки, що викликають за собою втрати.

Обов'язковою умовою для забезпечення ефективності системи внутрішньої матеріальної відповідальності є економічне обгрунтування штрафних санкцій, узгодження з витратами конкретних цехів.

Госпрозрахункові претензії пред'являються цехом до інших цехів(відділам) –віновникам, що допустив порушення нормального ходу виробництва, незалежно від стану виконання плану виробництва цехом–прд'явితелем претензій.

Госпрозрахункові претензії, що пред'являються, оформляються «Актом про госпрозрахункову претензію» з додатком обгрутовуючих документів.

Акт про госпрозрахункову претензію складається у трьох екземплярах відразу ж після виявлення порушення нормального ходу виробництва або відступу від нормальних умов роботи відповідальним особам тієї ділянки, де виникло це порушення.

У формі «Акт про господарську претензію» заповнюються всі реквізити. У розділі «Короткий зміст претензій» вказується порядковий номер претензії згідно з «Класифікатором госпрозрахункових претензій і санкцій», викладається її короткий зміст. Заповнений акт візується особами, відповідальними за його складання і прямує в планово–економічне бюро цеху для розрахунку суми претензії, після чого підписується начальником бюро і начальником цеху.

Акт–претензія оформляється працівниками цеху, що відповідають за відповідну ділянку роботи, а саме:

–претензії по матеріалам, напівфабрикатам, комплектуючим виробам, послугам основного виробництва оформляється диспетчером спільно з контролером ВТК цеху;

–претензії по фонду заробітної плати оформляються нормувальником цеху спільно з майстрами;

–претензії по відхиленнях від технологічного процесу, помилкам у техпроцесі, послугам допоміжного виробництва оформляються цеховим технологом;

–претензії по браку, дефектам оформляються службою ВТК спільно з технологом і нормувальником цеху;

–в бригадах претензії оформляються бригадиром (майстром).

Оформлена госпрозрахункова претензія реєструється в цеховому «Журналі реєстрації госпрозрахункових претензій» з проставленням номера і дати і вирушає цеху (відділу) – винуватцеві. При здобутті госпрозрахункової претензії секретар начальника цеху (відділу) – винуватця розписується в одержанні претензії на другому екземплярі «Акту про госпрозрахункову претензію» і проставляє свій вхідний номер і дату пред'явлення цього документа.

Цех (відділ) –винувник не має права відмовлятися від прийому адресованою йому госпрозрахунковій претензії.

Оформлений другий екземпляр госпрозрахункової претензії залишається в планово–економічному бюро цеху для обліку.

Третій екземпляр претензії прямує в бухгалтерію.

Госпрозрахункові претензії, що поступили в цехи (відділи) – винуватці після реєстрації передаються начальнику цеху (відділу) на висновок.

Начальник цеху (відділу) – винуватця спільно з функціональними підрозділами розглядає госпрозрахункові претензії, що поступили, перевіряє їх обґрунтованість і дає письмову вказівку начальнику планово–економічного бюро на формі «Акту про госпрозрахункову претензію» –«Прийняти вказані суми» з віднесенням на підрозділ цеху або «Відхилити» з викладом детального обґрунтування.

Мотивування відмови від прийняття претензій посиленням на зовнішні причини не допускається.

Термін розгляду госпрозрахункової претензії ділянкою або цехом(відділом) – винуватцем – три дні з дня її пред'явлення.

Якщо ділянка, цех (відділ) –винувник в зазначений термін не заявить про відхилення госпрозрахунковій претензії і не поверне її пред'явникові в перебігу подальших двох днів, то вона вважається прийнятою винуватцем і включається в звіт.

Відхилені госпрозрахункові претензії реєструються в «Журналі реєстрації госпрозрахункових претензій».

Прийняті госпрозрахункові претензії відносяться на ділянку (бригадирові), службу, бюро, з вини яких допущено порушення. Конкретних винуватців і їх покарання визначає рада внутрішньоцехового госпрозрахункового колективу, що отримав претензію.

Госпрозрахункові претензії пред'являються ділянкам або цехам (відділам) –винувникам не рідше за один раз в першій і в другій декадах і одного разу в п'ятиденку третьої декади поточного місяця до другого числа

місяця наступного за звітним і лише по звітним даним поточного місяця. Якщо друге число наступного за звітним місяця доводиться на вихідні або святкові дні, то останній термін пред'явлення претензій переноситься на відповідну кількість днів.

Здача актів – претензій в бухгалтерію виконується підрозділом пред'явником в перебігу місяця у міру оформлення. Не пізніше за 8-е число місяця, наступного за звітним підрозділи пред'являють в бухгалтерію довідку про збитки, що зазнали, за звітний місяць, в якій відбиваються визнані претензії, сума збитків, що зазнали, і підрозділи–винуватці.

На підставі оформлених актів претензій і довідок цехів про збитки, що зазнали, бухгалтерія підприємства складає загальну відомість по внутрішньозаводських госпрозрахункових претензіях за звітний місяць в розрізі цехів і відділів підприємства.

Контрольні питання

1 Розкрити зміст матеріальної відповідальності колективів в умовах дієвого госпрозрахунку

2 В чому відмінності штрафних санкцій і відшкодування збитку?

3 Які Ви знаєте джерела покриття економічного збитку

4 Які методики використовуються для розрахункового обґрунтування величини заподіяного економічного збитку?

5 Розкрити зміст такого документа як класифікатор внутрішніх претензій

6 Розкрити завдання і функції госпрозрахункової комісії

7 Перерахувати права госпрозрахункової комісії

8 Яким документом оформляються госпрозрахункові претензії і порядок його оформлення.

10 МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВІ ВНУТРІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ

10.1 Суть мотивації праці і її стимулювання

Міра досконалості внутрішнього економічного механізму визначається тим, наскільки використовується система матеріального стимулювання зорієнтована на досягнення кінцевих результатів. Забезпечення стійкого розвитку підприємства в ринковій економіці об'єктивно вимагає і ринкових підходів до формування системи оцінки і оплати праці всіх працівників, тобто має бути встановлено прямий матеріальний зв'язок доходів кожного з якістю праці і кінцевими результатами роботи як структурних підрозділів, так і підприємства в цілому.

Ефективність праці за інших рівних умов визначається особистим відношенням людини до праці, його трудовою поведінкою. У свою чергу, трудова поведінка детермінована впливом багатьох чинників, які діють з різною силою і у різних напрямках. У загальному розумінні мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати зовнішнє і внутрішнє походження, заставляти людину свідомо або підсвідомо здійснювати певні вчинки.

Мотив – це те, що породжує певні дії людини. Мотив знаходиться «усередині» людини, має «особистий» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх відносно людини чинників. Мотив не лише спонукає людину до дій, але і визначає, що потрібно зробити і як саме реалізуватиметься ця дія.

Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» в теорії і практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул–реакція».

Термін «стимул–реакція» означає спонукання до дії. Виходячи з етимології терміну, маємо всі підстави передбачити, що в основу цих спонукаючих дій закладені зовнішні чинники (матеріальні, моральні і так далі). Таким чином, під стимул–реакцією розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив – це також спонукання до дії, але в його основі може бути як стимул–реакція (винагорода, підвищення по службі і тому подібне), так і особисті причини (відчуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження, і тому подібне).

Стимул–реакція перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, прийнятий ним. Наприклад, щоб премія (стимул–реакція) стала мотивом поведінки в діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомив її як справедливу винагороду за працю. Тоді старання заслужити премію сприятимуть підвищенню ефективності праці. Проте для деяких працівників, які не сподіваються отримати премію (низька професійна підготовка, недисциплінованість) ця можлива

винагорода не трансформується в мотив, залишаючись потенційною стимул–реакцією.

Таким чином, мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність всіх мотивів, які впливають на поведінку людини.

Завдання, які може вирішувати керівництво за допомогою мотивації:

- визнання праці робітників, що добилися високих результатів, в цілях подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація схвального відношення підприємства до високих результатів праці робітників;
- популяризація результатів праці робітників, що отримали визнання;
- вживання різних форм визнання заслуг;
- поліпшення морального стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності робітників.

Мотивацію класифікують по таких ознаках (рис. 10.1)

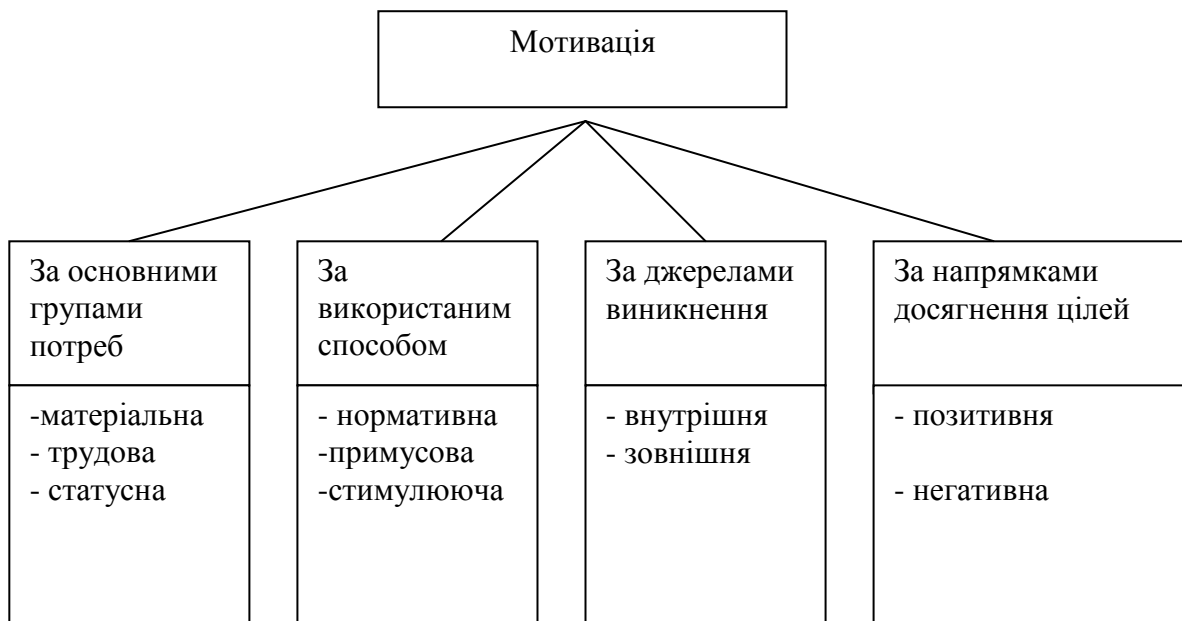


Рис. 10.1. Класифікація мотивації

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.

Матеріальна мотивація – прагнення до достатку, вищому рівню життя – залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації і суспільстві, дієвості системи матеріальних стимул–реакцій, вживаних в організації.

Трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність його внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою. Безумовно, кожен працівник відчуває потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавлений у визначеності перспектив посадового зростання, відчуває самоповага, якщо результати його праці оцінюються високо.

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаної з його прагненням обійняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу, працювати в престижних, соціально значимих сферах організації.

По використовуваних способах розрізняють мотивацію нормативну, примусову і стимулюючу.

Нормативна мотивація – це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно–психологічної дії: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження і тому подібне.

Примусова мотивація ґрунтується на використанні влади і загрози незадоволення потреб робітника в разі невиконання ним відповідних вимог.

Стимулююча мотивація – це дія не на особу як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимул–реакцій, спонукаючих працівника до певної поведінки.

Перші два види мотивації прямі, оскільки передбачають безпосередню дію на підлеглих, третій – непрямий, оскільки в його основі лежить дія зовнішніх чинників – стимул–реакцій.

За джерелами виникнення мотивів розрізняють мотивацію внутрішню і зовнішню.

Внутрішня мотивація виявляється тоді, коли людина, вирішуючи задачу, формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершенню роботи, пізнанню, бажання боротися, страх.

На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше, вони добросовісніше виконують роботу, витрачають менше сил, краще розуміють завдання і опановують знання. Внутрішнє спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, що змінюються, тому керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби і знайти способи їх задоволення.

При зовнішній мотивації дія на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки і так далі.

Внутрішня і зовнішня мотивації чітко не розмежовані, оскільки в різних ситуаціях мотиви можуть виникати як по внутрішніх, так і по зовнішніх причинах. Керівникам дуже важливо знати про наявність цих двох видів мотивації, оскільки ефективно управляти можна, лише спираючись на зовнішню мотивацію, але при цьому брати до уваги і можливе виникнення певних внутрішніх мотивів.

По спрямованості на досягнення цілей підприємства розрізняють мотивацію позитивну, сприяючу ефективному досягненню цілей, і негативну, перешкоджаючу цьому.

До основних видів позитивної мотивації відноситься матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника і довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи і так далі. Негативна мотивація – це, перш за все, матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, пониження посади. Система штрафних санкцій має бути безперервною, не мати «заборонених зон», наслідки санкцій повинні доводитися до всіх працівників і бути зрозумілі.

10.2 Оплата праці як форма матеріального стимулювання

В системі стимулювання значну долю займає матеріальне стимулювання, основною формою якого є оплата праці, яка включає заробітну плату, грошові премії, а інколи як інструмент матеріального стимулювання використовується система участі працівників в прибутках підприємства.

Оплата праці має важливе значення як для працівників, оскільки вона є основним джерелом доходів, так і для підприємства, оскільки частина заробітної плати в додатковій вартості досить значна і витрати на оплату праці в сукупних витратах на виробництво продукції також значні.

Оплата праці – це грошове вираження вартості робочої сили, яка виплачується працівникові за виконану роботу або надані послуги і направлена на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності праці.

Оплата праці складається з основної і додаткової заробітної плати, які складають приблизно таке співвідношення: 70%– основна заробітна плата, 30%– додаткова.

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу згідно зі встановленими нормами (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові оклади). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок, відрядних розцінок для робітників і посадових окладів для керівників, фахівців і технічних службовців.

До додаткової заробітної плати відносяться: винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові досягнення і винахідництво, а також

особливі умови праці. Вона включає доплати і надбавки до тарифних ставок і окладів в розмірах, передбачених чинним законодавством; премії працівникам, керівникам, фахівцям і технічним службовцям за виробничі результати, включаючи премії за економію конкретних видів матеріальних ресурсів; винагороду за вислугу років і стаж роботи; оплату щорічних і додаткових відпусток, компенсацій за невикористану відпустку і ін.

До інших заохочувальних і компенсаційних виплат відносяться: надбавки і доплати, не передбачені законодавством і понад встановлені розміри; винагорода за підсумками роботи за рік; премії за сприяння винахідництву і раціоналізації, за створення, освоєння і впровадження нової техніки; одноразові заохочення окремих працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань.

Відповідно до суті заробітної плати в її складі слід виділити дві частини: постійну і змінну.

Постійна частина повинна відповідати ціні робочої сили даної якості на ринку праці. Вона може включати такі компоненти, як виплати за виконання посадових обов'язків (норм праці) відповідно до професійно – кваліфікаційного рівня, доплати і надбавки, визначені на даному підприємстві. Підприємства, прагнучі до успіху в майбутньому і які бажають стимулювати розвиток працівників, можуть встановлювати надбавки за підвищення професійного і загальноосвітнього рівня: освоєння нових професій, здобування другої вищої освіти, присудження наукового ступеню та ін.

Постійна частина повинна забезпечувати відтворення робочої сили необхідної якості, що підвищується у міру розвитку виробництва. Нижчий її рівень має бути не менш мінімальної вартості «споживчої корзини» і постійно коректуватися.

Змінна частина повинна включати виплати за конкретні покращення результативності праці: зростання продуктивності, поліпшення якості продукції, економію ресурсів, виконання ініціативних і особливо важливих робіт. Окрім заохочувальних елементів вона може включати і деякі штрафні санкції, обумовлені регулярним невиконанням норм праці або посадових обов'язків, збитком, нанесеним підприємству, недотриманням регламенту роботи, порушенням прийнятих правил.

Таким чином, змінна частина заробітної плати безпосередньо залежатиме від результатів праці кожного працівника і його відношення до підприємства. Вона може істотно варіювати як у різних працівників, так і у одного і того ж працівника в різні періоди часу.

У загальному вигляді склад заробітної плати має наступний вигляд:

$$Z_{ij} = O_{ij} * (1 + D_{ij} + H_{ij}) + \Pi_{ij} - \text{Ш}_{ij}, \quad (10.1)$$

де Z_{ij} – заробітна плата і-го працівника j-го підрозділу, грн.;

O_{ij} – основна заробітна плата, грн.;

D_{ij} і H_{ij} – відповідно доля доплат і надбавок, встановлена по відношенню до основної заробітної плати, грн.;

P_{ij} –премія, грн.;

$Ш_{ij}$ –розмір штрафу, грн.

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 до безпосереднього 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.

Ефективно працююче підприємство повинно особливу увагу приділяти організації оплати праці працівників, тобто побудові системи оплати праці за допомогою сукупних елементів (нормування праці, тарифної системи, премій, доплат і надбавок), що забезпечують зв'язок між

кількістю праці і розмірами його оплати. Відповідно до принципів внутрішнього економічного механізму організація заробітної плати повинна вирішувати наступні основні завдання:

- підвищення зацікавленості кожного працівника у виявленні і використанні резервів своєї праці при унеможливленні отримувати не зароблені грошові кошти;
- усунення зрівнялівки в оплаті праці, досягнення прямої залежності розміру заробітної плати від результатів праці (індивідуальних, колективних);
- оптимізація співвідношень в оплаті праці працівників різних категорій з врахуванням складності виконуваних робіт, умов праці, досягнення кінцевих результатів виробництва і конкурентоспроможності продукції.

Організація оплати праці на підприємствах передбачає:

- забезпечення необхідного зростання заробітної плати при зниженні її витрат на одиницю продукції і випереджаючого зростання продуктивності праці в порівнянні з її зростанням;
- вдосконалення нормування праці;
- регулювання соціальне – трудових стосунків, створення рівних прав для працедавця і найнятого робітника;
- вибір форм і систем оплати праці, доплат і надбавок до заробітної плати.

У сучасних умовах можна виділити дві форми оплати праці: відрядну і почасову.

При відрядній формі оплати праці заробіток працівника знаходиться в прямій залежності від кількості і якості виготовленої продукції або обсягу виконаних робіт.

Її доцільно застосовувати на ділянках і видах робіт, де можливе нормування і облік індивідуального або колективного вкладу в кінцевий результат виробництва. Вона дозволяє стимулювати збільшення випуску виробів (робіт, послуг).

Відрядна платня праці буває індивідуальною і колективною.

Індивідуальна оплата застосовується на роботах, де праця працівника підлягає точному обліку, при цьому враховується кількість виготовленої працівником якісної продукції.

Колективна (бригадна) форма оплати праці характеризується тим, що праця працівника оплачується залежно від результатів роботи всього колективу (бригади, ділянки) через коефіцієнт трудової участі кожного.

Почасова форма оплати праці застосовується при неможливості або недоцільності встановлення кількісних параметрів праці. При цій формі працівник отримує заробітну плату залежно від рівня його кваліфікації і кількості відпрацьованого часу.

Така форма оплати праці на перший погляд виключає стимулювання вищої продуктивності, оскільки час, проведений на робочому місці, нічого

не говорить про досягнуті результати. Проте ця форма тісно пов'язана з результатами праці, оскільки в її основу закладені формально певні або фактично очікувані результати роботи за одиницю часу.

Різновидом такої системи є система посадових окладів, яка передбачає тарифне регулювання заробітної плати. Системи посадових окладів містять перелік посад всіх найменувань і розміри місячних окладів по кожній посаді.

Посадовий місячний оклад – це абсолютний розмір зарплати, що встановлюється відповідно до посади. Окладна система оплати праці може передбачати елементи преміювання за кількісні і якісні показники.

10.3 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 різнорідних 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 оцінці по відхиленнях заздалегідь визначається базовий КТУ (Кб), потім цей коефіцієнт коректується з врахуванням відхилень від нормативного рівня роботи.

Такі заходи по вдосконаленню оплати праці дозволять зв'язати індивідуальну заробітну плату із загальними результатами діяльності і націлити робітників всіх рівнів на пошук шляхів нарощування обсягів реалізації продукції. Все це дозволить підсилити матеріальне стимулювання працівників, націливши їх на кінцеві результати діяльності підприємства.

Контрольні питання

1 Розкрити поняття «мотив», «стимул–реакція»

2 Перерахувати завдання, що вирішуються за допомогою мотивації

- 3 Перерахувати елементи, що входять до складу заробітної плати
- 4 Роль премій і штрафних санкцій в системі матеріального стимулювання
- 5 Розкрити порядок розподілу колективного заробітку з використанням КТУ

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М.Г.Грещак, О.М.Гребешкова, О.С.Коцюба.– К.: КНЕУ, 2001. – 228с. – ISBN 966-574-258-2.
- 2 Продиус Ю.И. Экономика предприятия: Учебное пособие / Ю.И.Продиус.– Харьков: ООО «Одиссей».– 2005.–ISBN 966–633–345–7
- 3 Мельник Л.Г. Экономика предприятия: Учебное пособие /Л.Г.Мельник [и др.] – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002.– 632с.– ISBN 966–680–058–6
- 4 Горфинкель В.Я. Экономика предприятия: Учебник для вузов / В.Я.Горфинкель [и др.].– М.: ЮНИТИ ДАНА, 2002.–718с.– ISBN 5–238–00204–1
- 5 Пелих А.С. Экономика предприятия. Серия «Учебники и учебные пособия» / А.С. Пелих [и др.].–Ростов на/Д: «Феникс», 2002.–416с.– ISBN 5–222–02552–7
- 6 Суша Г.З. Экономика предприятия: Учеб. пособие / Г.З.Суша.–М.: Новое знание, 2003.–384с.– ISBN 5–94735–010–6
- 7 Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник / І.М.Бойчик.–К.: Атака, 2002.–480с.– ISBN 966–8074–29–7
- 8 Грузинов В.П. Экономика предприятия (предпринимательская): Учебник для вузов /В.П.Грузинов.– 2-е изд., перераб. и доп.– М.: ЮНИТИ ДАНА, 2002.– 795с.– ISBN 5–238–00462–1
- 9 Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник / С.Ф.Покропивний [та ін.]– Вид. 3-тє, без змін – К.: КНЕУ, 2006.– 528с., іл.– ISBN 966–574–148–9
- 10 Петрович Й.М. Економіка підприємства: Підручник / Й.М.Петрович.–2-ге вид. виправл.–Львів: «Магнолія плюс», видавець СПДФО В.М. Піча.– 2006.–580с.– ISBN966–8340–20–5
- 11 Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Ф.І.Хміль.–2-ге вид., випр., доп.–К.: Академвидав, 2007.–576с.– ISBN 978–966–8226–46–5
- 12 Шегда А.В. Менеджмент: Підручник / А.В.Шегда.–К.: Знання, 2004.– 687с.– ISBN 966–346–011–3
- 13 В.О. Василенко Т.І. Ткаченко Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл., і доп. /За ред.. В.О. Василенка.– Київ: Центр навчальної літератури,2005.–532с.– ISBN966–364–140–1
- 14 Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навч.посіб.–К.: Видавництво А.С.К., 2004.–400с.– ISBN966–319–020–5

- 15 Крейчман Ф.С. Эффективная организация управления предприятиями в условиях рынка.–М.: ЗАО «Финстатинформ», 200.–316с.– ISBN 5–7866–0145–5
- 16 Мильнер .Б.З. Теория организации: Учебник.–2-е изд., перераб. И доп.–М.: ИНФРА-М, 2002.–480с.– ISBN 5–16–000884–5
- 17 К.А. Волкова, Ф.К. Казакова. Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции.–М.: ЗАО «Изд-во «Экономика»», 2000.–461с.– ISBN 5–282–01993–0
- 18 Золотогоров В.Г. Организация и планирование производства: Практ. пособие.–Мн.: ФУ Аниформ, 2001.–528с.– ISBN 985–6564–12–3
- 19 Фатхутдинов Р.А. Организация производства: Учебник.–М.: ИНФРА-М, 2002.–672с.– ISBN 5–16–000201–4
- 20 Вещепура Н.В. Внутренний экономический механизм предприятия. Курс лекций.–Донецк: ДИЭХП, 2001.–217с.
- 21 Лень В.С. Управлінський облік. Навч.посіб.–2-ге вид., випр.–Київ: Знання-Прес, 2006.–317с.– ISBN 966–311–028–7
- 22 Управленческий учет: Учебное пособие / Под редакцией А.Д.Шеремета.–2-е изд., испр.–М.: ИД ФБИ-ПРЕСС, 2002.–512с.– ISBN 5–88103–042–7
- 23 Уорд Кот. Стратегический управленческий учет /Пер.с англ.–М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.–448с. ISBN 5–901028–33–3

Навчальне видання

Антипова Світлана Прокоф'євна
Рижиков В'ячеслав Сергійович
Підгора Єлизавета Олександрівна
Біличенко Наталія Анатоліївна
Яковенко Марина Миколаївна
Ровенська Вікторія В'ячеславівна

ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Керівник видавничих проектів –Б.А. Сладкевич
Друкується в авторській редакції
Дизайн обкладинки-

Підп.до друку Формат 60x84/16
Друк офсетний. Гарнітура PetersburgC/
Умовн. друк. арк.
Наклад–.....прим

Видавництво «Центр учбової літератури»
Вул..Електриків,23
М.Київ,04176
Тел./факс 425-01-34, тел. 451-04-47, 425-20-63
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: WWW.CUL.COM.UA
Свідоцтво ДК «2458 від 30.03.2006
Відруковано в ОП «Житомирська облдрукарня»

З готових діапозитивів замовника
Зам.