

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра „Економіка, організація та управління підприємством”

В.Л. Дикань, О.М. Полякова

**ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Конспект лекцій з дисципліни

**“ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
ПІДПРИЄМСТВА”**

Частина 2

Харків - 2009

Дикань В.Л., Полякова О.М. Внутрішній економічний механізм підприємства: Конспект лекцій: У 2 ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. - Ч.2 - 50 с.

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

Конспект лекцій складається з двох частин.

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

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

Іл. 2, табл. 2, бібліогр.: 24 назв.

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

Рецензент

доц. В.В. Компанієць

В.Л. Дикань, О.М. Полякова

ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА

конспект лекцій з дисципліни

“ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА”

Частина 2

Відповідальний за випуск Полякова О.М.

Редактор Еткало О.О.

Підписано до друку 09.01.08 р.
Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.
Умовн.-друк.арк. 3,0. Обл.-вид.арк. 3,25.
Замовлення № Тираж 200 Ціна

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

ЗМІСТ

Тема 5 Аналіз системи «Витрати – випуск – прибуток» ..	4
5.1 Сутність і передумови аналізу системи «Витрати – випуск – прибуток»	4
5.2 Характеристика основних показників ВВП – аналізу	5
Тема 6 Регулювання й оцінка виробничих запасів	10
6.1 Методи класифікації виробничих запасів	10
6.2 Системи управління виробничими запасами. Оптимізація запасів і інтервалів постачання матеріалів	12
6.3 Оцінка руху виробничих запасів і її вплив на собівартість продукції	17
Тема 7 Стимулювання і мотивація персоналу	20
7.1 Принципи, форми, джерела мотивації і стимулювання ...	20
7.2 Створення і регулювання фондів оплати праці підрозділів підприємства	22
7.3 Стимулювання працівників через участь у прибутках	24
Тема 8 Матеріальна відповідальність за результати роботи	29
8.1 Форми і зміст матеріальної відповідальності	29
8.2 Методи розрахування збитків і економічних санкцій	32
8.3 Особливості внутрішньовиробничої матеріальної відповідальності	36
Тема 9 Контроль і оцінка діяльності підприємства	40
9.1 Контроль як функція управління	40
9.2 Особливості оцінки системи ВЕМ підприємства	42
9.3 Сутність економічної діагностики підприємства	44
9.4 Основні критерії аналізу та оцінки ВЕМ	45
9.5 Додані критерії аналізу та оцінки ВЕМ	48
Список літератури	49

ТЕМА 5 Аналіз системи «Витрати – випуск – прибуток»

5.1 Сутність і передумови аналізу системи «Витрати – випуск – прибуток».

5.2 Характеристика основних показників ВВП - аналізу.

5.1 Сутність і передумови аналізу системи «Витрати – випуск – прибуток»

За своєю сутністю аналіз співвідношення «Витрати – випуск – прибуток» (ВВП - аналіз) дає можливість оперативно оцінити вплив величини і структури витрат, обсягу продажів продукції на прибуток, проаналізувати його залежність від рівня цін і структури виробництва, а також обґрунтувати маркетингову стратегію. Іншими словами, ВВП - аналіз пояснює зв'язок між витратами, рівнем операційної активності і прибутком. Термін «операційна активність» характеризує результативність діяльності підприємства. Для виробничого підприємства вона визначається обсягом виготовленої продукції.

ВВП - аналіз ґрунтується на таких передумовах:

- 1) всі витрати можна чітко розділити на умовно-постійні і змінні;
- 2) всі змінні витрати пропорційні, а постійні є лише функцією часу;
- 3) ціни на вироби не залежать від обсягу виробництва і у межах розрахункового періоду стабільні.

За таких умов функції витрат і обсягу виробництва є лінійними і виражаються формулами:

$$C = N \cdot c_{зм} + C_{пост}, \quad (5.1)$$

$$B = N \cdot u, \quad (5.2)$$

де C – загальні витрати за визначений період часу;

N – обсяг виробництва продукції в натуральному вираженні;
 $c_{зм}$ – змінні витрати на одиницю продукції, грн;
 $C_{пост}$ – постійні витрати за розрахунковий період, грн;
 B – обсяг виробництва і продажу у грошовому вираженні
 (дохід, виторг від реалізації), грн;
 $ц$ – ціна одиниці продукції, грн.

5.2 Характеристика основних показників ВВП - аналізу

В процесі ВВП - аналізу розраховуються такі показники:

- маржинальний дохід (збитки);
- коефіцієнт маржинального прибутку;
- критичний обсяг виробництва (точка беззбитковості);
- рівень безпеки операційної діяльності;
- обсяг виробництва, що забезпечує цільовий прибуток;
- операційний леверидж.

Маржинальний дохід (покриття, внесок у прибуток) визначається за формулами:

$$MD = ц - c_{зм} , \quad (5.3)$$

$$MD = c_{пост} + n , \quad (5.4)$$

де $c_{пост}$ – величина умовно-постійних витрат на одиницю продукції, грн;

n – прибуток на одиницю продукції, грн.

Маржинальний дохід є верхньою межею доходу при зміні величини умовно-постійних витрат, а саме, коли умовно-постійні витрати прагнуть до нуля, прибуток прагне до маржинального доходу.

Співвідношення між маржинальним доходом і обсягом виробництва аналізують за допомогою коефіцієнта маржинального прибутку

$$k_{n..m} = \frac{MD}{B}. \quad (5.5)$$

Коефіцієнт маржинального прибутку показує частку маржинального доходу у виторзі від продажу продукції.

Так, наприклад $k_{n..m}=0,4$ – це означає, що на одну гривню виторгу припадає 40 к. маржинального доходу. При рості обсягу виробництва на кожну додаткову гривню виторгу підприємство одержить 40 к. маржинального і відповідно операційного прибутку. І, навпаки, при зменшенні обсягу виробництва в такій же пропорції зменшиться і прибуток.

Критичний обсяг виробництва (точка беззбитковості) розмежовує сфери збиткового і прибуткового виробництва (в точці беззбитковості виторг підприємства дорівнює його витратам).

Через наявність умовно-постійних витрат виробництво продукції до визначеного обсягу (точки беззбитковості) є збитковим, оскільки загальні витрати більше виторгу. З ростом обсягу виробництва за умови, що змінні витрати на одиницю продукції менше ціни, збитки зменшуються, і в точці беззбитковості вони дорівнюють нулю.

Таким чином, точка беззбитковості розраховується виходячи з умов рівності виторгу і загальних витрат.

На практиці критичний обсяг виробництва в натуральному вираженні $N_{кр}$ визначається за формулою

$$N_{кр} = \frac{C_{пост}}{ц - c_{зм}}. \quad (5.6)$$

Точка беззбитковості у вартісному вираженні $B_{кр}$ розраховується таким чином:

$$B_{кр} = \frac{C_{пост}}{ц - c_{зм}} \cdot ц = \frac{C_{пост}}{k_{n..m}}. \quad (5.7)$$

На основі беззбиткового обсягу виробництва визначається **рівень безпеки операційної діяльності**. Критерієм такої безпеки є ступінь перевищення беззбиткового обсягу виробництва фактичним (плановим) обсягом виготовленої продукції.

Коефіцієнт безпеки операційної діяльності визначається за формулою:

- у натуральному вираженні:

$$k_{\sigma} = \frac{N - N_{кр}}{N}; \quad (5.8)$$

- у вартісному вираженні:

$$k_{\sigma} = \frac{B - B_{кр}}{B}. \quad (5.9)$$

Наприклад, коефіцієнт операційної безпеки виробництва складає 0,25 – це означає, що при зменшенні обсягу виробництва на 25% воно потрапляє в точку беззбитковості і перестає давати прибуток. При подальшому зниженні обсягу виробництва воно стає збитковим.

Коефіцієнт безпеки операційної діяльності можна вважати мірою операційного ризику. Чим він більший, тим безпечніша ситуація з погляду прибутковості діяльності. З його ростом зменшується ризик зниження обсягу виробництва до точки рівноваги, і навпаки, – при його зниженні такий ризик зростає.

При аналізі залежності прибутку від операційної активності розглядаються два питання:

- який обсяг виробництва забезпечує цільовий прибуток підприємства;
- як реагує величина прибутку на зміну обсягу виробництва.

Цільовим називається прибуток, який підприємство хотіло б одержати у визначеному періоді, виходячи зі своїх стратегічних завдань. Тобто виникає питання: скільки потрібно виготовити і продати продукції при встановлених цінах і рівні витрат, щоб забезпечити визначену величину прибутку. Такий обсяг

виробництва розраховується за формулами:

- у натуральному вираженні:

$$N_{\text{ц}} = \frac{C_{\text{пост}} + \Pi_{\text{ц}}}{\text{ц} - c_{\text{зм}}} = N_{\text{кр}} + \frac{\Pi_{\text{ц}}}{\text{ц} - c_{\text{зм}}}, \quad (5.10)$$

- у вартісному вираженні:

$$B_{\text{ц}} = \frac{C_{\text{пост}} + \Pi_{\text{ц}}}{k_{\text{н.м.}}} = B_{\text{кр}} + \frac{\Pi_{\text{ц}}}{k_{\text{н.м.}}}, \quad (5.11)$$

де $N_{\text{ц}}$, $B_{\text{ц}}$ - обсяг продукції, що забезпечує цільовий прибуток, відповідно в натуральному і вартісному вираженні;
 $\Pi_{\text{ц}}$ - цільовий прибуток, грн.

Реакція прибутку на зміну обсягу виробництва визначається за допомогою такого показника, як **операційний леверидж** (важіль). Він характеризує приріст прибутку на одиницю приросту обсягу виробництва, тобто показує, на скільки відсотків зміниться прибуток при зміні обсягу виробництва (операційної активності) на 1%.

Операційний леверидж визначається за формулою:

$$L = \frac{\Delta P_{\Pi}}{\Delta P_B} = \frac{MД}{\Pi}, \quad (5.12)$$

де L - операційний леверидж;
 ΔP_{Π} - зміна прибутку, %;
 ΔP_B - зміна обсягу виробництва, %.

Так, наприклад, $L=2$ - це означає, що при збільшенні обсягу виробництва на 10% прибуток виросте на 20% ($10 \cdot 2$).

Операційний леверидж у значній мірі залежить від частки умовно-постійних витрат у загальних витратах виробництва. З її ростом величина операційного левериджу збільшується, і

навпаки. Чим більша величина операційного левериджу, тим чутливіша реакція прибутку на зміну обсягів виробництва і продажів продукції.

Література: основна [2, 3, 4, 7, 8, 9], додаткова [15, 17].

ТЕМА 6 Регулювання й оцінка виробничих запасів

6.1 Методи класифікації виробничих запасів.

6.2 Системи управління виробничими запасами.
Оптимізація запасів і інтервалів постачання матеріалів.

6.3 Оцінка руху виробничих запасів і її вплив на собівартість продукції.

6.1 Методи класифікації виробничих запасів

Виробничі запаси (ВЗ) на підприємстві становлять більшість сукупних запасів товарно-матеріальних цінностей. За природно-речовинним складом розрізняють такі групи ВЗ:

- сировина й основні матеріали;

- допоміжні матеріали;
- напівфабрикати і комплектуючі;
- зворотні відходи виробництва (залишки сировини і матеріалів, що виникають у процесі виробництва);
- паливо;
- тара і тарні матеріали;
- запчастини;
- малоцінні та швидкозношувані предмети.

Управління запасами має два аспекти. Один стосується забезпечення підприємства виробничими запасами для виготовлення необхідного продукту в достатній кількості, у визначений термін і в необхідному місці.

Другий аспект пов'язаний з витратами підприємства на підтримку визначеного рівня запасів. Виходячи з цих положень на підприємстві регулюють рівень матеріальних запасів виробництва. При цьому визначають терміни й обсяги замовлень.

Під час регулювання запасів необхідно враховувати, що всі матеріальні ресурси, що зберігаються, істотно відрізняються з погляду їхньої вартості, потенційного прибутку (збитку), обсягу можливих витрат від браку запасів. Тому, розподіляючи зусилля по управлінню запасами, необхідно брати до уваги відносну значущість предметів збереження.

Існують два методи класифікації запасів:

- 1) ABC - метод;
- 2) XYZ-аналіз.

За методом ABC матеріальні запаси класифікуються відповідно до визначеного показника їхньої значущості. Сутність цього методу полягає в тому, що всі матеріальні ресурси, які зберігаються на складах підприємства, розподіляються (ранжируються) у порядку зменшення обсягів їхньої річної потреби. Тобто обсяг щорічного споживання в грошовому вираженні по кожній позиції номенклатури матеріалів записується з наростаючим підсумком щодо попередніх позицій. Частка, що відповідає рангові кожної позиції, визначається відношенням отриманих наростаючим підсумком сум до

загальної суми щорічного споживання всіх матеріалів.

Результати систематизації є основою для прийняття рішень про вибір оптимізаційних моделей, а також визначення періодів контролю за запасами (наприклад, група А контролюється щодоби, група В – щомісяця, З – щокварталу).

Метод ABC використовується для поліпшення роботи різних сфер виробничої діяльності, особливо сфери обслуговування.

Найбільший ефект метод ABC дає в комбінації з іншим методом - *XYZ-аналізом*, відповідно до якого запаси класифікуються в залежності від характеру їхнього споживання і вірогідності прогнозування змін у їхньому споживанні. Категорія X – це група, що характеризується стабільною величиною споживання і високою вірогідністю прогнозу терміну споживання. До категорії Y відносяться ресурси, потреба в яких характеризується визначеними тенденціями (наприклад, сезонними коливаннями) і середніми можливостями їхнього прогнозування. Ресурси, що відносяться до категорії Z, використовуються нерегулярно, величину їхнього споживання прогнозувати складно.

Порівняння результатів XYZ-аналізу і даних методу ABC дає можливість розділити запаси на дев'ять блоків, кожний з яких має дві характеристики: вартість запасів і вірогідність прогнозування потреби в них.

6.2 Системи управління виробничими запасами. Оптимізація запасів і інтервалів постачання матеріалів

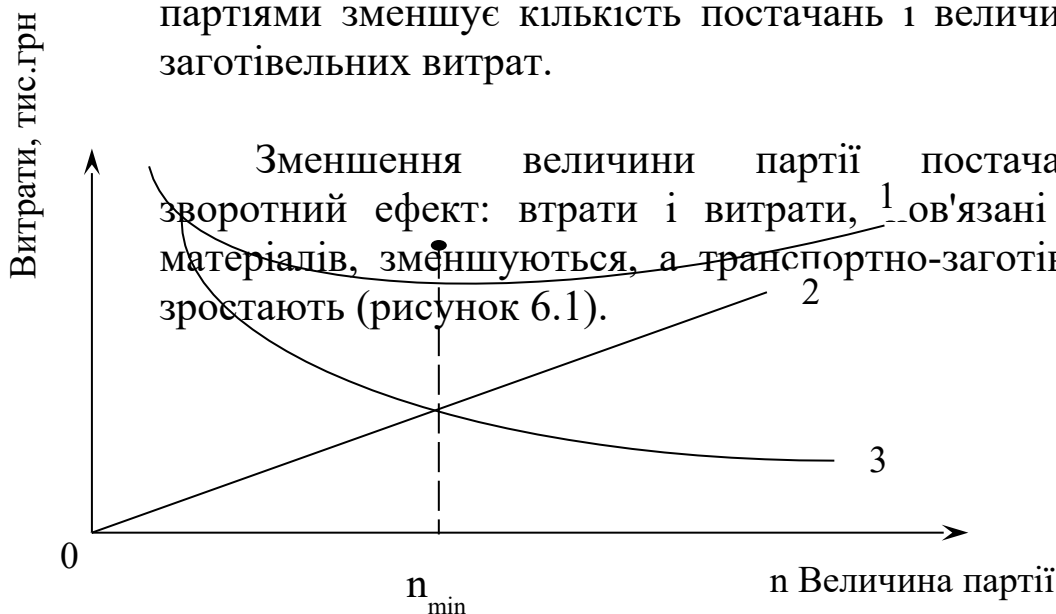
В теорії управління запасами розрізняють дві основні системи управління: система управління з фіксованою величиною запасу і система управління з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

Система управління з фіксованою величиною запасу: основним параметром є величина замовлення. У вітчизняній практиці часто виникають ситуації, коли величина замовлення визначається або зручністю транспортування, або можливістю завантаження складських приміщень, тобто організаційними міркуваннями. Однак у системі з фіксованою величиною замовлення обсяг закупівлі повинний бути не тільки раціональним, але й оптимальним.

Критерієм оптимізації є мінімум сукупних (загальних) витрат на збереження запасів і повторення замовлення. Цей критерій враховує три фактори, що впливають на величину загальних витрат, а саме: площу складських приміщень, витрати на збереження запасів, вартість оформлення замовлення.

Прагнення максимально зменшити витрати на збереження запасів обумовлює збільшення витрат на оформлення і постачання замовлення. Економія витрат на повторення замовлення призводить до збитків, пов'язаних з утриманням зайвих складських приміщень, і знижує рівень якості обслуговування споживача. При максимальному завантаженні складських приміщень значно збільшуються витрати на збереження запасів, підвищується ризик виникнення неліквідних запасів.

Таким чином, величина запасів матеріалів істотно впливає на ефективність роботи підприємства, і вплив цей неоднозначний. З одного боку, збільшення запасів внаслідок постачань великими партіями вимагає значних оборотних коштів, додаткових витрат на збереження матеріалів, компенсації можливого псування і втрат. З іншого боку, постачання великими партіями зменшує кількість постачань і величину транспортно-заготівельних витрат.



- 1 - сумарні витрати на придбання і збереження матеріалів;
- витрати на збереження матеріалів;
- витрати на придбання матеріалів

Рисунок 6.1 – Витрати підприємства на придбання і зберігання матеріалів

Використання критерію мінімізації сукупних витрат на збереження і повторне замовлення не має сенсу, якщо термін виконання замовлення занадто тривалий, попит і ціни на елементи виробничих запасів істотно коливаються. В такому випадку недоцільно заощаджувати на збереженні запасів. Це може призвести до порушення безперервності обслуговування споживача. В інших випадках визначення оптимальної величини запасу забезпечує зменшення витрат на їхнє збереження без втрати якості обслуговування.

Оптимальна величина запасу за критерієм мінімуму сукупних витрат на збереження і придбання запасів визначається за формулою

$$n_m = \sqrt{\frac{2 \cdot M_{річн} \cdot C_{ТЗВ}}{C_m \cdot K_в}}, \quad (6.1)$$

де $M_{річн}$ – річна потреба в матеріалах;

$C_{ТЗВ}$ – транспортно-заготівельні витрати (ТЗВ) на одну партію доставки;

C_m – ціна одиниці матеріалу без урахування ТЗВ;

$K_в$ – коефіцієнт, що враховує витрати, пов'язані з відволіканням засобів у запаси, і витрати на збереження матеріалів.

При визначенні оптимальної величини запасу визначають гарантійний (страховий), граничний і максимальний запаси.

Гарантійний (страховий) запас необхідний на випадок можливої затримки надходження чергової партії матеріалів. Відтворення гарантійного запасу здійснюється в процесі наступних поставок через граничний запас.

Граничний запас – запас, при досягненні рівня якого здійснюється наступне замовлення. Величина граничного рівня розрахована так, щоб надходження матеріалів на склад відбувалося в момент зменшення поточного запасу до гарантійного рівня. Розрахунок граничного рівня запасу не враховує затримку його постачання.

Максимальний запас на відміну від попередніх двох не впливає безпосередньо на функціонування системи в цілому. Цей рівень запасу визначається для забезпечення ефективного завантаження площ з погляду критерію мінімізації сукупних витрат.

Система з фіксованим інтервалом часу між поставками: замовлення здійснюються в строго визначені моменти часу з рівними інтервалами (раз на місяць, раз у тиждень). Інтервал між поставками визначається за формулою

$$t = T \div \frac{M_{\text{пичи}}}{n_m}, \quad (6.2)$$

де T – кількість робочих днів у році;

n_m – оптимальна партія поставання, одиниць.

Розрахунок величини запасу в системі з фіксованим інтервалом часу між поставками встановлюється таким чином:

$$n_p = M_{\text{max}} - M_{\text{пот}} + M_c, \quad (6.3)$$

де M_{max} – максимальний запас, од.;

$M_{\text{пот}}$ – поточний запас, од.;

M_c – середньодобова витрата запасу, од.

Тобто величина запасу розраховується так, що в умовах чіткої відповідності фактичного споживання за період поставання очікуваному нова партія поповнює запас на складі до максимального рівня.

Переваги і недоліки цих двох систем наведені в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Характеристика систем управління запасами

Система управління запасами	Переваги	Недоліки
Система з фіксованою величиною запасу	Маленький рівень максимального запасу Економія витрат на утримання запасів на складі за рахунок скорочення площі під запаси	Необхідність здійснення постійного контролю наявності запасів на складі
Система з фіксованим інтервалом часу між постачаннями	Відсутність постійного контролю наявності запасів на складі	Високий рівень максимального запасу Збільшення витрат на утримання запасів на складі за рахунок збільшення площі під запаси

В основу інших систем управління покладені елементи наведених вище систем.

Найбільше поширення у вітчизняній практиці господарювання одержала **система «max-min»**, відповідно до якої запаси поповнюються до рівня, не нижче їхньої мінімальної величини, а після надходження чергової партії не перевищують встановлений максимальний обсяг.

Одним із сучасних підходів до організації виробничого процесу є впровадження **системи «точно в термін»**, за якою оброблення і рух матеріалів та виробів здійснюється точно в той момент, коли в них виникає потреба. Основна ідея системи: скорочення тривалості виробничого процесу й оптимізація використання ресурсів.

Позитивні сторони: скорочення запасів; зменшення складських площ; висока пропускна здатність; активність і посилення мотивації працівника; вільний ритм роботи; високий прибуток і продуктивність; висока якість обслуговування; висока гнучкість системи; своєчасна доставка.

Недоліки: невеликі запаси підвищують ризик зупинки

виробничого процесу внаслідок непередбачених ситуацій; впровадження системи вимагає корінної перебудови організації процесу виробництва, отже, і великих ресурсних витрат.

Однією з різновидів системи «точно в термін» є *система «канбан»* (в перекладі з японської - сигнал). Сутність системи: в системі «канбан» кожна деталь або партія деталей не може переміщатися або оброблятися без спеціальної картки, яку використовують для замовлення комплектних виробів з попередньої ділянки.

Переваги: швидкість і надійність постачання; висока якість обслуговування; дизайн; зменшення витрат на одиницю виробу.

Недоліки: високі вимоги контролю (що є складним для вітчизняних підприємств).

6.3 Оцінка руху виробничих запасів і її вплив на собівартість продукції

При надходженні на підприємство запаси оцінюються за первісною вартістю, яка визначається в залежності від умов їхнього придбання. У випадках, коли окремі одиниці сировини, матеріалів, що зберігаються на складі, мають різну вартість (надійшли в різних місяцях або від різних постачальників) з'являється проблема оцінки тих одиниць сировини, що відпускаються на виробництво або відпускаються на сторону. Тобто варто розмежовувати первісну вартість і вартість, за якою даний ресурс оцінюється при вибутті (списанні на виробництво, продаж і т.д.).

Відповідно до світової практики і положень (стандартів) бухгалтерського обліку в Україні передбачені різні методи оцінки виробничих запасів при їх вибутті.

На промислових підприємствах застосовують такі методи оцінки виробничих запасів:

- оцінка за ідентифікованою собівартістю;
- оцінка за середньозваженою собівартістю;
- оцінка за нормативною собівартістю;
- оцінка за методом FIFO;
- оцінка за методом LIFO.

Ідентифікована собівартість відповідної одиниці запасів застосовується для оцінки запасів, що відпускаються, при виконанні спеціальних проектів і замовлень, а також для запасів, які не замінюють один одного. Цей метод забезпечує високу точність, однак вимагає великої кількості інформації щодо широкої номенклатури матеріальних запасів.

Середньозважена собівартість застосовується для оцінки однорідних запасів і визначається розподілом сумарної вартості залишку таких запасів на початок звітного місяця і вартості отриманих у звітному місяці запасів на сумарну кількість запасів на початок звітного місяця й отриманих у звітному місяці запасів. Даний метод вимагає періодичного розрахування собівартості одиниці матеріалу у визначеному періоді (як правило, протягом місяця). При використанні цього методу допускається деяке спрощення реального руху запасів: вважається, що весь запас за розрахунковий період надійшов і відпущений у виробництво наприкінці цього періоду. Уточнення результатів можливе шляхом розрахунку середньої собівартості після кожного надходження нової партії матеріалів і оцінки вибуття матеріалів на визначену дату до надходження наступної партії.

Оцінка за нормативними витратами полягає у використанні норм витрат на одиницю продукції, які встановлені підприємством з урахуванням нормальних рівнів використання запасів, праці, виробничих потужностей і діючих цін. Для забезпечення максимального наближення нормативних витрат до фактичних норми витрат і ціни повинні регулярно перевірятися і переглядатися.

Собівартість перших за часом надходжень запасів (FIFO) – метод базується на припущенні, що запаси

використовуються в тій послідовності, у якій вони надходили на підприємство (відображені в бухгалтерському обліку), тобто запаси, що першими відпускаються у виробництво, оцінюються за собівартістю перших за часом надходження запасів. При цьому вартість залишку запасів на кінець звітного місяця визначається за собівартістю останніх за часом надходження запасів. В залежності від швидкості обороту виробничих запасів при такому методі обліку витрати можуть відставати від їхньої реальної величини. Тому використання методу FIFO під час високих темпів інфляції і росту цін завищує обліковий прибуток у порівнянні з дійсною його величиною, з огляду на нові ціни на матеріали.

Метод FIFO доцільно використовувати в процесі відновлення продукції і розширення ринків шляхом реалізації стратегії збуту за мінімальними цінами.

Собівартість останніх за часом надходження запасів (LIFO): на відміну від попереднього методу оцінки цей метод базується на припущенні, що запаси використовуються в послідовності, протилежній їх надходженню на підприємство (зарахуванню в бухгалтерському обліку). Тобто запаси, що першими відпускаються у виробництво, оцінюються за собівартістю останніх за часом надходження запасів. При цьому вартість залишку запасів на кінець звітного місяця визначається за собівартістю перших за часом надходження запасів. При використанні цього методу вартість матеріалів у фінансовій звітності відображається за їхньою поточною вартістю, тому прибуток від реалізації продукції близький до реального.

При використанні методу FIFO в умовах інфляції податком обкладається більший (у порівнянні з використанням методу LIFO) прибуток від операційної діяльності. Оцінка запасів за методом LIFO при зростаючих цінах веде до того, що вартість запасів сировини та основних, допоміжних матеріалів знижується, але вартість готової продукції збільшується.

Таким чином, вибір того або іншого методу оцінки виробничих запасів має велике економічне значення: він впливає на економічні результати діяльності підприємства. Тому варто дотримуватися таких принципів: при зниженні цін на ресурси

доцільніше використовувати метод LIFO, в умовах інфляції і підвищення цін – метод LIFO; у випадку коливання цін – метод середньозваженої вартості.

Для всіх одиниць бухгалтерського обліку запасів, які мають однакове призначення та однакові умови використання, застосовується тільки один із наведених методів. Метод оцінки вибуття запасів встановлюється підприємством самостійно.

Література: основна [1, 3, 6, 8], додаткова [16, 23].

ТЕМА 7 Стимулювання і мотивація персоналу

7.1 Принципи, форми, джерела мотивації і стимулювання.

7.2 Створення і регулювання фондів оплати праці підрозділів підприємства.

7.3 Стимулювання працівників через участь у прибутках.

7.1 Принципи, форми, джерела мотивації і стимулювання

Система мотивації характеризує сукупність взаємозалежних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і суспільних цілей діяльності підприємства. Сумлінне відношення до праці визначається:

- системою цінностей працівника;
- умовами праці;
- застосованими стимулами.

Система мотивації персоналу повинна ґрунтуватися на наступних принципах:

- надання рівних можливостей працівникам для посадового просування за результатами праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами;
- створення відповідних умов для захисту здоров'я, безпеки праці;
- гарантія зайнятості працівників;
- підвищення кваліфікації, перекваліфікація, навчання;
- підтримка зв'язку між керівниками і працівниками, налагодження довірчих відносин.

Стимулювання – важлива складова частина менеджменту трудових процесів, яка базується на взаємозв'язку міри стимулювання праці з її конкретними результатами, розвитком особистої і групової мотивації в досягненні мети підприємницької діяльності.

Існує загальноприйнятий поділ стимулювання персоналу по двох напрямках:

1) матеріальне стимулювання:

- заробітна плата;
- преміювання за раціональні пропозиції;
- преміювання за перевиконання підрозділом планових завдань;
- участь у прибутках (дивіденди за акціями);
- пільгове харчування;
- доплати за стаж;
- пільгове користування житлом, транспортом;

2) нематеріальне стимулювання:

- збагачення праці (створення відповідних умов праці);
- гнучкі робочі графіки;
- охорона праці;

- просування по службі;
- участь в управлінні (власник акцій);
- відзнаки в роботі (грамоти, нагородження коштовними подарунками, державні відзнаки).

Оплата праці виступає головним стимулюючим фактором ефективної діяльності підприємств.

Матеріальне стимулювання вимагає певних коштів, які формуються з визначених джерел. Для підприємства таким загальним джерелом є дохід від його операційної, інвестиційної і фінансової діяльності. Але дохід підприємства як сума всіх надходжень від означених видів діяльності поділяється на дві частини – відшкодування витрат на операційну й іншу діяльність і прибуток, який є різницею між доходами і витратами. Таким чином, виникає питання: за рахунок якої із зазначених частин і в якій мірі варто здійснювати стимулювання.

З позиції підприємства будь-які виплати вигідніше розглядати як витрати та елементи повної собівартості, ніж здійснювати їх за рахунок прибутку. У цьому випадку зменшується база оподаткування і величина прибутку. У той же час такі виплати, у тому числі й у формі додаткової заробітної плати, обмежуються законодавчо. Тому частина виплат за результатами праці може здійснюватися за рахунок прибутку.

Величина прибутку в значній мірі залежить від зусиль, трудової і творчої активності всіх працівників підприємства. Тобто, вони повинні бути зацікавлені в прибутковості підприємства. Для цього прибуток повинний бути включений у механізм стимулювання. Це здійснюється через організацію різних форм участі працівників підприємства в його прибутках.

Незалежно від особливостей і мотивів виплат працівникам із прибутку усі вони поділяються на два види: виплати за результатами діяльності і виплати за участь у капіталі.

Утворення форм і джерел матеріального стимулювання стосується як підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів незалежно від того, чи є підрозділи центрами витрат або центрами прибутку. Хоча слід зазначити, що в підрозділах, у яких формується прибуток, механізм стимулювання в межах підприємства є більш автономним.

7.2 Створення і регулювання фондів оплати праці підрозділів підприємства

Існує кілька способів формування і регулювання фондів оплати праці підрозділів підприємства. Вони визначаються системою оплати праці (тарифної і безтарифної) з урахуванням підвищення продуктивності праці і збільшення прибутку підрозділу. Розглянемо найбільш розповсюджений спосіб: **формування і розподіл фонду оплати праці за нетарифною системою.**

За цією системою заробітна плата всіх працівників являє собою частку працівника у фонді оплати праці підрозділу. В таких умовах фактична величина заробітної плати залежить:

- від кваліфікації персоналу;
- коефіцієнта трудової участі (КТУ);
- фактично відпрацьованого часу.

Кваліфікаційний рівень персоналу визначається шляхом поділу фактичної заробітної плати за поточний період на мінімальний рівень заробітної плати за той же період. Потім усі працівники розподіляються за 10 кваліфікаційними ознаками (рівнями) (таблиця 7.1).

Таблиця 7.1 – Система кваліфікаційних рівнів працівників

Кваліфікаційна група	Кваліфікаційний бал
1 Керівник підприємства	4,50
2 Головний інженер	4,00
3 Заступник директора	3,60
4 Керівник підрозділу	3,25
5 Провідні спеціалісти	2,65
6 Фахівці і працівники вищої кваліфікації	2,50
7 Фахівці II категорії і кваліфіковані працівники	2,10
8 Фахівці III категорії і кваліфіковані	

працівники	1,70
9 Фахівці і працівники	1,30
10 Некваліфіковані працівники	1,00

Система кваліфікаційних рівнів створює більше можливостей для матеріального стимулювання кваліфікованої праці, ніж система тарифних розрядів. Таким чином, кваліфікаційний рівень працівника може підвищуватися протягом усього періоду його трудової діяльності. Питання про включення у відповідний кваліфікаційний рівень можуть вирішуватися радою трудового колективу.

КТУ встановлюється для всіх працівників підприємства.

Розрахунок заробітної плати при безтарифній системі оплати праці:

1) кількість балів, зароблених кожним працівником підрозділу, цеху, ділянки, бригади M_i :

$$M_i = K \cdot N \cdot KТУ, \quad (7.1)$$

де K – кваліфікаційний рівень працівника;

N – кількість відпрацьованих людино-годин;

$КТУ$ – реально відпрацьований час / тривалість зміни;

2) загальна сума балів, зароблених усіма працівниками підрозділу:

$$M_i = \sum M_i; \quad (7.2)$$

3) частка фонду оплати праці (ФОП), що припадає на оплату 1 бала, грн:

$$d = \frac{ФОП}{M}; \quad (7.3)$$

4) заробітна плата окремих працівників.

Така система змінює пропорції розподілу фонду оплати праці на одному рівні кваліфікації. В результаті забезпечується соціальна справедливість у розподілі заробітної плати між працівниками.

7.3 Стимулювання працівників через участь у прибутках

Участь працівників у прибутку підприємства здійснюється у формі виплат із прибутку.

Виплати персоналові з прибутку поділяються на два види: виплати за участь у капіталі і виплати за результати діяльності. Принципова відмінність між ними полягає в тому, що виплати за участь у капіталі ґрунтуються на відносинах власності і є формою доходу на капітал. Інший вид виплат не пов'язаний з відносинами власності на капітал підприємства і є формою залучення працівників для досягнення високих кінцевих результатів.

Через механізм участі в капіталі змінюється статус працівників: вони стають не просто найманими робітниками, але і співвласниками підприємства. Виплати працівникам за участь у капіталі стосуються насамперед акціонерних товариств (АТ). Вони здійснюються у формі щорічних дивідендів тим працівникам, що є власниками акцій підприємства. Джерелом виплат дивідендів є прибуток підприємства як суб'єкта власності, а не умовні або реальні прибутки підрозділів, оскільки останні не є емітентами акцій.

Процедура визначення дивідендів на акції починається з розподілу прибутку підприємства відповідно до визначеної дивідендної політики:

$$d = \frac{\Pi_o}{K}, \quad (7.4)$$

де d – дивіденд, %;

K – статутний капітал за мінусом вартості привілейованих акцій, грн;

Π_o – прибуток, спрямований на виплату дивідендів, %.

Часто дивіденд встановлюється безпосередньо в грошовому вираженні на акцію (Д). Тоді він дорівнює:

$$D = \frac{P_d}{N_a}, \quad (7.5)$$

де N_a – кількість простих акцій в обороті, шт.

Дивіденд у відсотках d устанавлюється за номінальною ціною акції – C_{an} . Якщо акція куплена за іншою (ринковою) ціною, то її прибутковість для власника d' складе

$$d' = \frac{D}{C_{ap}}, \quad (7.6)$$

де C_{ap} – ціна акції, за якою вона куплена, грн.

Іноді дивіденди виплачуються не грошима, а акціями – шляхом додаткового їхнього випуску. Таку форму розрахунків часто використовують компанії, які швидко розвиваються і вимагають засобів на інвестування. Підприємство зберігає гроші, а акціонери додатково одержують акції. При цьому варто мати на увазі, що форма виплати дивідендів впливає на структуру балансу підприємства.

У світовій практиці досить поширені специфічні методи залучення підприємствами своїх працівників до участі в капіталі і прибутку.

Один з варіантів – придбання підприємством власних акцій на ринку цінних паперів і наступний їхній продаж своїм працівникам за пільговими цінами. Цей метод досить розповсюджений у Німеччині. Він доповнюється пільгами на оподаткування прибутку, спрямованого на придбання акцій, і обмеженням терміну продажу акцій працівникам.

Американський варіант: компанія виділяє частину капіталу для розподілу між працівниками (довірчий фонд). Паї (акції) цього фонду розподіляються між працівниками пропорційно середній зарплаті. На паї (акції) нараховуються дивіденди, але вони числяться на рахунках працівників і перебувають в обороті

підприємства. Паї (акції) і накопичені дивіденди видаються тільки при звільненні працівника з підприємства.

Досить ефективним і розповсюдженим є стимулювання працівників із прибутку, не пов'язане з відносинами власності. При цьому важливе значення має економічний статус підрозділів підприємства – є вони центрами витрат або центрами прибутку.

У першому випадку (коли підрозділи є центрами витрат) виплати з прибутку працівникам підрозділів здійснюються централізовано на основі визначеної системи оцінки результатів роботи або просто у відсотках від зарплати. Такі виплати можуть бути періодичними, епізодичними (за окремі особливі результати, у вигляді матеріальної допомоги і т.д.).

Виплати з прибутку (премії) доцільні за ощадливе використання ресурсів і зниження витрат у порівнянні зі встановленими плановими завданнями (нормами). У цьому випадку суму виплат встановлюють у відсотках від отриманої надпланової економії з урахуванням оподаткування.

У випадку, коли підрозділи є центрами прибутку, стимулювання працівників здійснюється децентралізовано і має форми індивідуального і колективного заохочення. При цьому важливо, який прибуток формує підрозділ – умовний (розрахунковий) або реальний (від продажу продукції).

Якщо прибуток підрозділів умовний, то така форма стимулювання є трансформованою формою централізованого заохочення виплат з прибутку. Хоча формально прибуток підрозділів створюється за результатами їхньої діяльності (різниця між обсягом кінцевої продукції в трансфертних цінах і витратами підрозділу), фактично він являє собою визначену частину прибутку підприємства, що розподіляється між підрозділами на стимулювання. При цьому сума прибутків підрозділів не може бути більше тієї частини прибутку підприємства, що направляється на децентралізоване стимулювання. У протилежному випадку визначається скорегований прибуток шляхом множення прибутку підрозділів на коефіцієнт корегування фактичного прибутку (він дорівнює відношенню прибутку, спрямованого на децентралізоване стимулювання, до прибутку підрозділів).

В підрозділах, що випускають продукцію безпосередньо на

ринок і отримують реальний прибуток від її продажу, стимулювання з прибутку є самостійним у межах встановленого підприємством порядку його розподілу. Приблизний порядок такого розподілу прибутку показаний на рисунку 7.1.

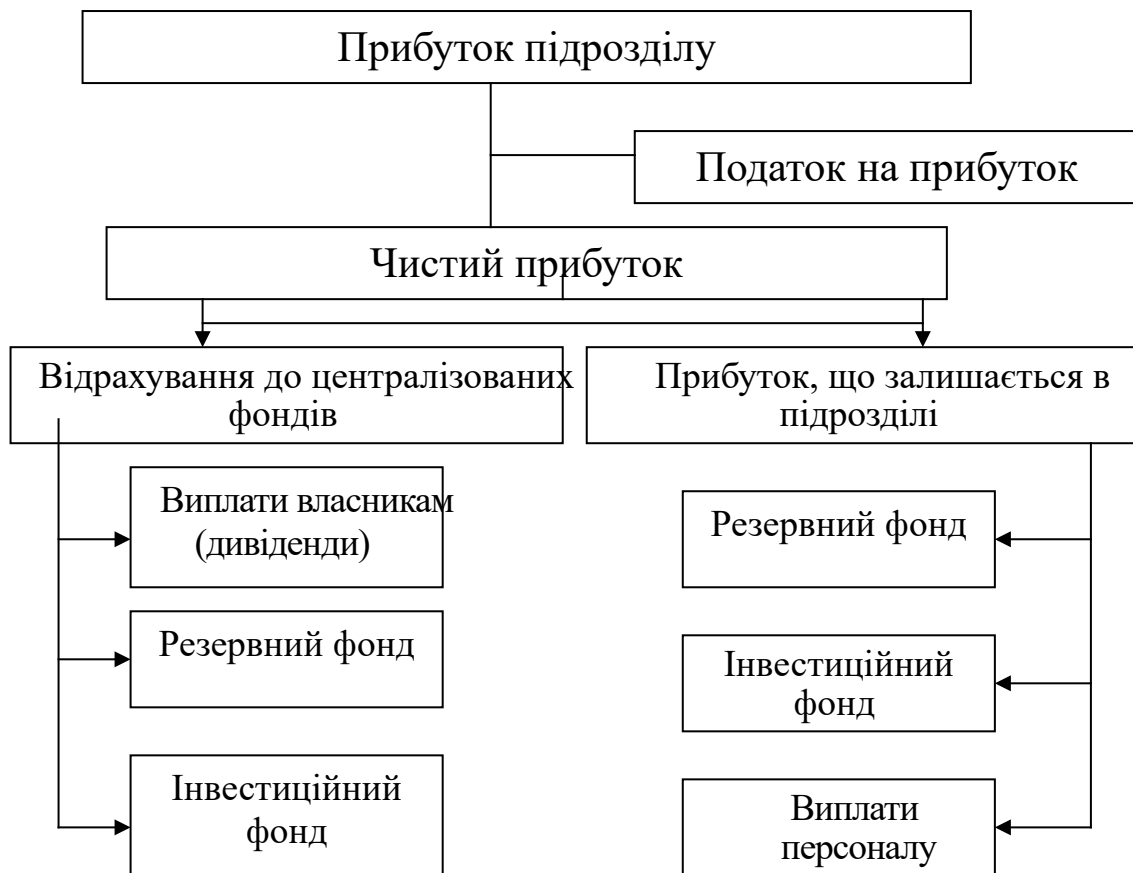


Рисунок 7.1 – Порядок розподілу прибутку підприємства

Література: основна [2, 3, 4, 6, 9], додаткова [12, 15].

ТЕМА 8 Матеріальна відповідальність за результати роботи

- 8.1 Форми і зміст матеріальної відповідальності.
- 8.2 Методи розрахування збитків і економічних санкцій.
- 8.3 Особливості внутрішньовиробничої матеріальної відповідальності.

8.1 Форми і зміст матеріальної відповідальності

Підприємство несе відповідальність за належне виконання своїх функцій і обов'язків відповідно до встановлених норм і правил господарювання. При порушенні зобов'язань (порушення термінів постачання продукції, невідповідність якості установленим вимогам і т.д.) підприємства-споживачі продукції несуть певні збитки. Захист економічних інтересів потерпілої сторони здійснюється через правовий механізм матеріальної відповідальності.

Підприємства-виробники продукції кінцевого призначення відповідають перед населенням за її якість відповідно до Закону України «Про захист прав споживачів». Цей закон передбачає матеріальну відповідальність за виготовлення і продаж неякісних товарів (у формі обміну, повернення грошей, сплачених за товар, компенсації витрат і т.д.).

Усі підприємства несуть відповідальність перед державою за дотримання вимог діючого законодавства щодо виробничої діяльності. Насамперед це стосується забезпечення відповідності

параметрів якості продукції вимогам діючих стандартів і сертифікатів, цінової політики – нормам антимонопольних державних актів.

При дослідженні цього питання, обмежимося матеріальною відповідальністю у відносинах між підприємствами, а також внутрішньовиробничою економічною відповідальністю підрозділів підприємства за результати своєї роботи.

Відносини між підприємствами ґрунтуються на договірній основі. Така форма регулювання зв'язків поширюється і на підрозділи, що мають високий рівень операційної самостійності.

Матеріальна відповідальність підприємств і підрозділів здійснюється у формах штрафних санкцій і відшкодування збитків.

Штрафні санкції – це попередньо встановлені виплати за визначені порушення. Їхня особливість полягає в тому, що найчастіше величина штрафів є фіксованою і кількісно не пов'язана з величиною збитків потерпілої сторони. Іноді штрафи встановлюються в залежності від обсягу і терміну невиконання зобов'язань. Таким чином, штрафним санкціям більше характерна карально-профілактична функція, ніж компенсаційна.

Відшкодування збитків, заподіяних порушенням господарських договорів і невиконанням узятих на себе зобов'язань – спосіб компенсації економічних витрат і додержання їх еквівалентного відношення.

Відповідно до положень діючого законодавства до збитків відносяться:

1) додаткові витрати потерпілої сторони внаслідок порушення договорів (несвоєчасне постачання сировини, матеріалів може призвести до додаткових витрат через простої, до витрат на екстрену доставку необхідних матеріалів, до штрафів потерпілої сторони за невідповідне виконання своїх зобов'язань);

2) втрата або пошкодження майна (в результаті невідповідності збереження і пакування продукції, несвоєчасного її постачання);

3) недоотриманий прибуток (утрачена вигода) – це прибуток, який одержала б потерпіла сторона при належному виконанні контрагентом своїх зобов'язань (наприклад, величина

зниження прибутку внаслідок змушеного зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції, зниження її якості і т.д.).

Класифікація економічних збитків і джерел їхнього відшкодування наведена на рисунку 8.1.

8.2 Методи розрахування збитків і економічних санкцій

Величина збитків розраховується на основі діючих у потерпілої сторони норм, тарифів і цін. Наднормативні фактичні витрати відшкодуванню не підлягають.

Збитки обчислюються виходячи з наслідків порушення договірних зобов'язань незалежно від змісту цих порушень. Справа в тому, що те саме порушення може заподіяти різні наслідки (наприклад, через постачання неякісних комплектуючих зменшується обсяг виробництва і виникає необхідність їхньої заміни). І, навпаки, різні порушення можуть привести до одного наслідку (наприклад, несвоєчасне постачання матеріалів і порушення графіка виконання ремонтних робіт обумовлює простої і форсування виробництва). Розрахунок величини збитків визначається *за основними наслідками порушення договірних зобов'язань*. До них належать:

1) простої і форсування виробництва. Мається на увазі, що обсяг продукції внаслідок простоїв протягом певного періоду не зменшується, оскільки він компенсується наступним форсуванням виробництва. простою, а також доплати за понаднормову роботу, роботу у вихідні, святкові дні відповідно до діючого законодавства. У цьому випадку виникають додаткові витрати на виплати працівникам за час змушеного. До нарахованих основних доплат додається ще і додаткова заробітна плата в частині відрахувань на оплату відпустки і відрахування на соціальні заходи. Якщо інтенсифікація виробництва під час його форсування зажадає інших додаткових витрат

(електроенергії, інструмента) і їхню величину можна обчислити, то вони теж включаються у витрати на оплату санкцій контрагентам за порушення термінів постачання продукції (виконання робіт):

$$C_{зб} = (Z_{np} + Z_{ф}) \cdot \left(1 + \frac{P_{доод}}{100}\right) \cdot \left(1 + \frac{P_{відр}}{100}\right) + C_{експл..доод} + C_c, \quad (8.1)$$

де Z_{np} – виплати працівникам за час простою, грн;
 $Z_{ф}$ – доплати працівникам за форсування виробництва, грн;
 $P_{доод}$ – додаткова зарплата, %;
 $P_{відр}$ – відрахування на соціальні заходи, %;
 $C_{експл..доод}$ – інші додаткові експлуатаційні витрати, грн;
 C_c – сума санкцій контрагентам, грн;

2) заміна матеріалів і комплектуючих виробів. Тут можуть бути додаткові витрати внаслідок зміни ціни і кількості матеріалів і комплектуючих. Вони визначаються як різниця між вартістю фактично використаних матеріалів і заміненних з урахуванням транспортно-заготівельних витрат. При цьому можливі додаткові витрати на оплату праці (при підвищенні трудомісткості операцій) та інші експлуатаційні витрати (електроенергія, інструмент):

$$C_{зб} = C_{м.ф} - C_{м.зам} + Z_{np} \cdot \left(1 + \frac{P_{доод}}{100}\right) \cdot \left(1 + \frac{P_{відр}}{100}\right) + C_{експл..доод}, \quad (8.2)$$

де $C_{м.ф}$, $C_{м.зам}$ – витрати на матеріали відповідно, фактично використані і замінені, грн;
 Z_{np} – доплати за підвищену трудомісткість робіт при використанні інших матеріалів, грн;

3) усунення недоліків в отриманій продукції (роботі). При необхідності і доцільності виконання таких операцій виникають додаткові витрати на оплату праці працівників, які усувають недоліки в продукції і доводять її параметри до потрібного рівня (ремонт, заміна дефектних деталей), відрахування на соціальні заходи, а також на матеріали та інші експлуатаційні витрати,

пов'язані з виконанням зазначених функцій (див. формулу (8.2));

4) повернення неякісної або некомплектної продукції. У цьому випадку до збитків відносять витрати на доставку продукції на підприємство, яке її замовляло, на вивантаження продукції, збереження і повернення. Якщо необхідно, то в збитках враховуються і витрати на монтаж і демонтаж. За змістом до таких витрат відносяться витрати на оплату праці з відповідними відрахуваннями і транспортно-заготівельними витратами;

5) брак від прихованих дефектів отриманих матеріалів і комплектуючих. Брак буває:

1) внутрішній (виявлений у процесі виробництва продукції або під час її використання користувачем);

2) зовнішній (унаслідок прихованих дефектів матеріалів і комплектуючих).

Збитки від внутрішнього браку прирівнюються до виробничої собівартості, а від зовнішнього – до повної собівартості забракованої продукції, зменшеної на виторг від її продажу (якщо забракована продукція не замінюється).

Крім цього, можливі санкції від виробника за продаж продукції з прихованими дефектами, а також втрата прибутку у випадку зменшення обсягу виробництва. Таким чином, величина збитків від постачання бракованої продукції (комплектуючих) визначається за формулою

$$C_{зб} = C_{вн.бр} + C_{зовн.бр} - B_{бр.пр.} + \Delta\Pi + C_c \quad (8.3)$$

де $C_{вн.бр}$, $C_{зовн.бр}$ – собівартість внутрішнього і зовнішнього браку, грн;

$B_{бр.пр.}$ – виторг від продажу бракованої продукції (або вартість іншого корисного її використання), грн;

$\Delta\Pi$ – зменшення прибутку в результаті зниження обсягу продажу, грн.

Зменшення прибутку в результаті зниження обсягу продажу

продукції розраховується таким чином:

$$\Delta\Pi = (C - C_{зм.}) \cdot \Delta N, \quad (8.4)$$

де C – ціна одиниці продукції, грн;

$C_{зм.}$ – змінні витрати одиниці продукції, грн;

ΔN – зменшення обсягу виробництва продукції в натуральному вираженні;

6) доставка продукції прискореним способом. У цій ситуації виникають додаткові витрати, що являють собою різницю між фактичними транспортними витратами на доставку продукції прискореним способом і витратами на транспортування способом, передбаченим договором, тобто:

$$C_{зб.} = C_{т.ф.} - C_{т.д.}, \quad (8.5)$$

де $C_{т.ф.}$, $C_{т.д.}$ – витрати на транспортування, відповідно, фактичні й обумовлені договором, грн;

7) придбання продукції в іншого продавця або виготовлення її власними силами. Додаткові витрати, пов'язані з вимушеним придбанням продукції в іншого контрагента або її виготовленням у власному виробництві, визначаються в таким чином:

$$C_{зб.} = C_{ф.пок.} - C_{д.пок.}, \quad (8.6)$$

де $C_{ф.пок.}$ – фактичні витрати відповідно на придбання продукції в іншого продавця або виготовлення власними силами (на рівні виробничої собівартості з урахуванням загальновиробничих витрат), грн;

$C_{д.пок.}$ – дійсні витрати на придбання продукції відповідно до договору;

8) зміна асортименту продукції і зниження її якості. Сума збитків визначається в основному зменшенням прибутку внаслідок негативного впливу цінового фактора. Можливі також санкції за порушення умов договору і додаткові витрати на

гарантійне обслуговування продукції зниженої якості:

$$C_{зб.} = \Delta\Pi_{ц} + C_{з.о.} + C_c, \quad (8.7)$$

де $\Delta\Pi_{ц}$ – зменшення прибутку через зниження виторгу від реалізації або зміни асортименту, грн;

$C_{з.о.}$ – додаткові витрати на гарантійне обслуговування продукції зниженої якості, грн;

9) втрата або пошкодження майна. Збитки в цьому випадку прирівнюються до балансової (залишкової) вартості втраченого майна і величини зниження вартості пошкодженого майна або витрат на усунення цього пошкодження. Зниження вартості майна визначається експертним методом, а витрати на усунення пошкодження – на основі відповідного кошторису витрат;

10) зменшення обсягу виробництва продукції. Цей наслідок призводить до зменшення прибутку (утраченої вигоди). Крім цього, можливі санкції за невідповідну кількість поставчань через зменшення обсягу її виробництва:

$$C_{зб.} = \Delta\Pi + C_c, \quad (8.8)$$

8.3 Особливості внутрішньовиробничої матеріальної відповідальності

Матеріальна відповідальність підприємства в цілому і його підрозділів тісно взаємозалежна. Слід зазначити, що економічні санкції, адресовані підприємству, повинні доводитися до відомих підрозділів – безпосередніх винуватців заподіяних збитків. Разом з тим внутрішня матеріальна відповідальність має свої особливості, що суттєво впливають на її організацію.

Внутрішня матеріальна відповідальність обмежується відносинами між підрозділами підприємства, які не є юридичними особами і власниками майна. Тому таку відповідальність майновою в юридичному розумінні цього терміну назвати не можна.

Внутрішня матеріальна відповідальність підрозділів організовується і регулюється самим підприємством. Крім того,

варто враховувати те, що внутрішні відносини та адекватна їм матеріальна відповідальність ґрунтуються не на договірній, а на плановій основі, тобто вони здійснюються в процесі виконання встановлених планових завдань і є інструментом їх реалізації.

Внутрішня матеріальна відповідальність реалізується через систему економічних претензій виробничих, обслуговуючих підрозділів і функціональних служб у випадках порушення взаємних зобов'язань.

Система внутрішньої матеріальної відповідальності на основі економічних претензій включає такі регламентуючі складові:

- класифікатор претензій, у якому вказується зміст типових порушень і наслідки, що призводять до витрат;
- порядок оформлення і подачі претензій;
- терміни подачі, розгляду і задоволення або відхилення претензії;
- організація обліку заявлених і отриманих претензій;
- вплив заявлених і отриманих претензій на результати діяльності підрозділів;
- орган (комісія), що виконує арбітражні функції щодо внутрішніх і зовнішніх претензій;
- методика розрахування збитків (витрат) і величини претензій.

Схема функціонування системи внутрішньої матеріальної відповідальності на основі взаємних претензій наведена на рисунку 8.2.

Методика розрахування витрат підрозділів підприємства і сум їхньої компенсації наведена в другому питанні цієї лекції.

Слід зазначити, що для підрозділів, що є центрами витрат, відсутня така складова збитків, як недоотриманий прибуток (утрачена вигода). У даному випадку доцільно застосовувати штрафні санкції або обчислювати збитки в обсязі відносного збільшення умовно-постійних витрат.

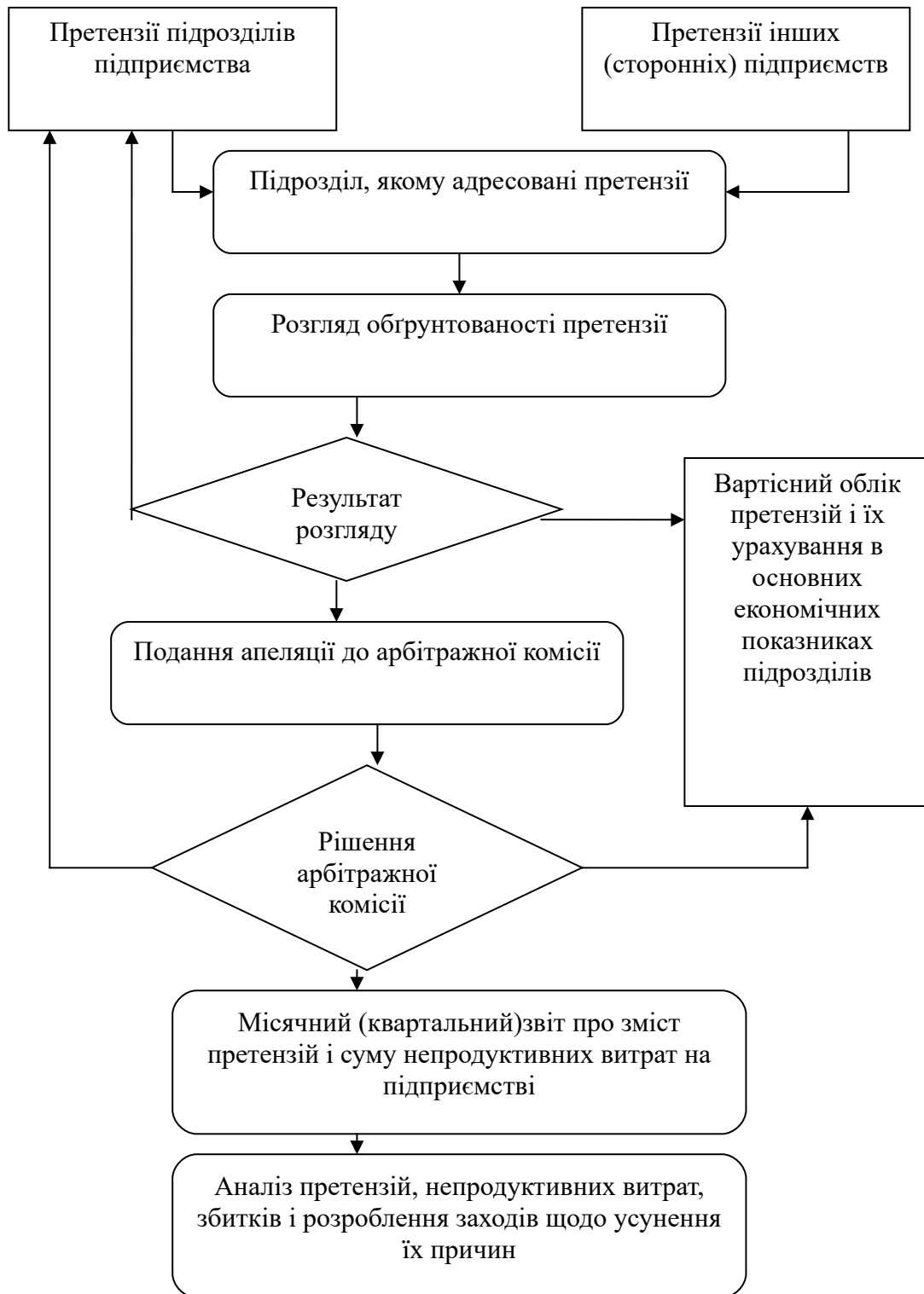


Рисунок 8.2 – Функціонування системи внутрішньої матеріальної відповідальності на основі взаємних претензій

Як відомо, зі зменшенням обсягу виробництва частка

умовно-постійних загальновиробничих витрат збільшується в загальній їхній сумі (собівартості продукції), і собівартість одиниці продукції збільшується.

Відносне збільшення умовно-постійних витрат підрозділу можна визначити за формулою

$$\Delta C_{пост} = C_{пост} \cdot (1 - I_{\epsilon}), \quad (8.9)$$

де $\Delta C_{пост}$ – відносне збільшення умовно-постійних витрат, грн;

C_n – планова величина умовно-постійних витрат за визначений період, грн;

I_{ϵ} – індекс зменшення обсягу виробництва внаслідок невиконання зобов'язань підрозділом.

Величина I_{ϵ} визначається за формулою

$$I_{\epsilon} = \frac{B_{к.пл} - B_{к.з}}{B_{к.пл}}, \quad (8.10)$$

де $B_{к.пл}$ – плановий обсяг виробництва кінцевої продукції у визначених одиницях виміру;

$B_{к.з}$ – зниження обсягу виробництва внаслідок невиконання зобов'язань підрозділом.

Пред'явлені санкції впливають на економічні інтереси підрозділів і підприємства в цілому через основні оцінні показники – витрати і прибуток. У підрозділах – центрах витрат сальдо економічних претензій додається до фактичної собівартості продукції за звітний період, у підрозділах – центрах прибутку – віднімається від фактичної величини прибутку.

Література: основна [3, 8], додаткова [17, 18, 22].

ТЕМА 9 Контроль і оцінка діяльності підприємства

9.1 Контроль як функція управління.

9.2 Особливості оцінки системи ВЕМ підприємства.

9.3 Сутність економічної діагностики підприємства.

9.4 Основні критерії аналізу та оцінки ВЕМ.

9.5 Додані критерії аналізу та оцінки ВЕМ.

9.1 Контроль як функція управління

Контроль – це перевірка відповідності фактичних характеристик (процесів, діяльності, об'єктів) установленим вимогам. Контроль є обов'язковою функцією управління будь-якою складною системою.

На підприємстві контролю підлягають усі матеріальні і грошові потоки, виробничі процеси, діяльність людей, витрата ресурсів і результати. Такий глобальний контроль дає можливість з'ясувати, наскільки діяльність підрозділів усіх ієрархічних рівнів відповідає діючому регламенту, установленим завданням і наскільки вона є ефективною.

В процесі контролю збирається та аналізується необхідна інформація, виявляються відхилення фактичних показників від установлених (планових, стандартних) і їх причини.

Контроль на підприємстві має різні напрямки і форми. Це насамперед контроль матеріалів і продукції на всіх стадіях її обробки, а також технологічних процесів. Цей вид контролю тісно пов'язаний з технологічним процесом, тому в нас він має традиційну назву **техконтролю**. Техконтроль є важливою складовою системи управління якістю продукції на кожному підприємстві.

Велике значення має контроль трудової дисципліни, дотримання організаційного регламенту і якості виконання своїх функцій працівниками.

Особливу роль у системі внутрішнього контролю виконує контроль результатів виробництва і витрачених ресурсів, що разом характеризують ефективність діяльності. Для внутрішнькоопераційних підрозділів, що є центрами витрат, результати виражаються в кількості виготовленої продукції визначеної номенклатури, а витрата ресурсів – у кошторисі витрат. У підрозділах – центрах прибутку ці два показники трансформуються в єдиний цільовий показник результату – прибуток.

Частота контрольних операцій буває різною в залежності від контрольованих показників, ступеня їхнього календарного узагальнення і призначення результатів контролю. У зв'язку з цим виділяють поточний, періодичний і разовий контроль.

Поточний контроль здійснюється щодня як систематичний моніторинг руху матеріальних цінностей, незавершеного виробництва і продукції. Його основним інструментом є оперативний облік у системі диспетчерського регулювання виробництва. Поточний контроль має важливе профілактичне значення, оскільки дає можливість оперативно реагувати на небажані відхилення в процесі виробництва.

Періодичний контроль здійснюється у формі встановленої регулярної звітності підрозділів підприємства. Звіти про основні показники роботи підрозділів з відповідними поясненнями (аналізом) подаються за періоди, на які встановлюються планові завдання. До таких періодів відносять місяць, квартал, рік. У звіті вказуються планові, фактичні показники діяльності за визначений період, а також підсумкові дані з початку року (кварталу). Звіти підрозділів складаються на основі оперативного і бухгалтерського обліку показників.

Разовий контроль не має встановленого змісту і заздалегідь установленої регулярності. Його мета і діапазон контрольованих показників визначаються в кожному окремому випадку керівництвом підприємства або іншим компетентним органом. Разовий контроль має найчастіше такі форми, як інвентаризація матеріальних і фінансових активів, ревізія діяльності та аудиторська перевірка.

9.2 Особливості оцінки системи ВЕМ підприємства

Для реального оцінювання ефективності ВЕМ, визначення недоліків, можливостей і напрямків подальшого розвитку підприємства необхідно провести відповідний аналіз. Його

предметом є документація (положення, методики, інструкції) з організації внутрішньозаводських економічних відносин, а також економічні відносини, у які вступають різні структурні підрозділи між собою і підприємством в процесі виробничо-господарської діяльності.

На практиці ці відносини проявляються на певному рівні (ступені) самостійності підрозділу, на рівні організації договірних відносин, взаємних фінансових розрахунків, розглянутих претензій.

Метою аналізу є об'єктивна оцінка ефективності системи ВЕМ підприємства з позицій вимог ринкової економіки.

В ідеальному випадку внутрішньозаводські економічні відносини вважаються ефективними при відсутності взаємних претензій структурних підрозділів через невиконання договірних зобов'язань, виробничий брак, простоювання техніки і т. д.

В методиці аналізу внутрішньовиробничих економічних відносин важливе місце займає термін **„дієвість системи внутрішньозаводських економічних відносин”**, який трактується як спроможність даної системи приводити в дію механізм взаємного економічного стимулювання підрозділів з метою покращення кінцевих результатів роботи підприємства в цілому.

Дієвість системи проявляється у відсутності економічних збитків з вини структурних підрозділів підприємства.

Оцінка дієвості системи внутрішньозаводських економічних відносин як на рівні підприємства, так і на рівні кожного підрозділу визначається за допомогою коефіцієнта дієвості:

$$K_{\partial.n} = \frac{\sum_{i=1}^n E_{z_i}}{Q_{nn}} \quad , \quad (9.1)$$

$$K_{\partial_i} = \frac{\sum_{j=1}^n E_{z_{ij}}}{Q_{n_i}} \quad , \quad (9.2)$$

де $K_{\partial.n}$ і K_{∂_i} – коефіцієнт дієвості відповідно підприємства і підрозділу;

$\sum_{i=1}^n E_{z_i}$ – загальні економічні збитки, завдані всіма підрозділами підприємства, грн;

$\sum_{i=1}^n E_{z_{ij}}$ – загальні економічні збитки в розмірі санкцій за затвердженими претензіями i -му підрозділу зі сторони j -го підрозділу і підприємства, грн;

$Ч_{mn}, Ч_{n_i}$ – чистий прибуток на рівні підприємства і на рівні i -го підрозділу відповідно, грн.

Якщо $K_{o.n}, K_{o_i} = 0$ – це свідчить про відсутність економічних збитків на відповідному рівні і відповідно про високу ступінь дієвості системи внутрішньозаводських економічних відносин.

Якщо $K_{o.n}, K_{o_i}$ знаходяться у межах від 0 до 1, то існують внутрішні резерви щодо покращення кінцевих результатів роботи підприємства, підвищення його прибутковості.

Таким чином, для мобілізації цих резервів необхідна більш ефективна організація системи внутрішньозаводських економічних відносин на підприємстві.

9.3 Сутність економічної діагностики підприємства

Економічна діагностика підприємства – це систематизована оцінка (якісна і кількісна) основних аспектів побудови виробництва, яка здійснюється з метою вивчення поточного стану підприємства, визначення внутрішніх резервів, які можна було б спрямувати на його подальший розвиток.

Економічна діагностика носить комплексний характер і включає в себе такі напрямки:

1) діагностика техніко-технологічної бази виробництва:

- оцінка технологічної структури виробництва;
- оцінка технологічного рівня виробництва;
- оцінка виробничих потужностей підрозділів і їх динаміки;

2) діагностика організаційного рівня:

- оцінка відповідності організаційної структури підприємства особливостям виробництва;
- оцінка рівня організації виробництва;
- оцінка рівня системи оперативно-календарного управління і її відповідності реальним умовам виробництва;

3) діагностика ВЕМ підприємства:

- оцінка організаційно-економічної структуризації підприємства і його відповідності об'єктивним умовам;
- оцінка стану планування діяльності підприємств;
- прогнозування розвитку внутрішньозаводських економічних відносин;
- оцінка системи внутрішньозаводських економічних відносин.

Таким чином, внутрішня економічна діагностика підприємства надає можливість об'єктивно оцінити стан його підрозділів, окреслити шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства і його підрозділів.

9.4 Основні критерії аналізу та оцінки ВЕМ

Для аналізу ВЕМ використовується система якісних критеріїв і відповідних їм якісних показників оцінки ефективності економічних відносин.

Система критеріїв і показників оцінки дієвості ВЕМ наведена на рисунку 9.1.

З рисунка 9.1 видно, що основними економічними критеріями оцінки є:

- ефективність роботи підприємства в цілому;
- внесок кожного підрозділу в економіку підприємства.

Перший з якісних критеріїв отримує кількісну характеристику за допомогою відомих показників визначення

ефективності роботи підприємства. Поряд із загальною оцінкою роботи підприємства необхідно проаналізувати внесок кожного підрозділу в його економіку, який можна виміряти кількісно за допомогою показника рентабельності виробництва.

Високий рівень рентабельності виробництва забезпечується завдяки підвищенню випуску продукції в обсязі забезпеченого попиту, зниженню витрат виробництва і скороченню обсягу і розмірів штрафних санкцій. Означені показники впливають на ефективність акціонерного капіталу через рентабельність продукції і дають можливість кількісно визначити позитивний або негативний внесок кожного підрозділу в економіку підприємства.

Збільшення обсягу випуску продукції або його зниження з вини окремих підрозділів приводить до підвищення або скорочення випуску і реалізації продукції підприємства (за умовою забезпечення або, навпаки, незабезпечення попиту) і відповідно – до зростання або зменшення прибутковості підприємства.

До цього ж результату приводить зміна доданих витрат виробництва. Негативно впливають на величину прибутку економічні збитки і матеріальні втрати із санкціями.



Рисунок 9.1 – Критерії і показники оцінки дієвості ВЕМ

Фактична рентабельність виробництва i -го підрозділу R_i вимірюється шляхом поділу скорегованого прибутку підрозділу Π_{pc_i} на фактичні додані витрати виробництва B_{ϕ_i} :

$$R_i = \frac{\Pi_{pc_i}}{B_{\phi_i}} \times 100\% . \quad (9.3)$$

Прибуток підрозділу варто скорегувати на величину зміни витрат виробництва, яка виникає в процесі виробничо-господарської діяльності підрозділу, а також на величину економічних збитків від санкцій:

$$\Pi_{pc_i} = B_{oc_i} \times R_n \pm \Delta B_{\phi_i} - \sum_{j=1}^n E_{з_{ij}} , \quad (9.4)$$

де B_{oc_i} – кошторис доданих витрат виробництва i -го підрозділу, скорегований на фактичний обсяг виробництва, грн;

R_n – єдина норма рентабельності, яка встановлюється на підприємстві однаковою для всіх підрозділів у відсотках до доданих витрат;

ΔB_{ϕ_i} – зміна фактичних доданих витрат виробництва i -го підрозділу у порівнянні з кошторисом доданих витрат виробництва, грн;

$\sum_{j=1}^n E_{з_{ij}}$ – величина економічних збитків в розмірі санкцій по затверджених претензіях для i -го підрозділу від підприємства і j -х підрозділів, грн.

Означений підхід надає можливість встановлювати причини зміни фактичного прибутку підрозділів.

Перевитрата фактичних доданих витрат у порівнянні з нормативними повинна покриватися за рахунок прибутку виробничого підрозділу, тобто фактичний прибуток знижується у порівнянні з нормативним на величину перевитрати доданих витрат виробництва.

9.5 Додані критерії аналізу та оцінки ВЕМ

Враховуючи складність перехідного періоду і нестабільність в економіці країни, варто відзначити, що основний показник кількісної оцінки результатів роботи підрозділів не завжди може

служити надійним критерієм оцінки. Так, поряд з якісними і кількісними оцінками ефективності системи ВЕМ необхідна оцінка за допомогою часткових критеріїв і адекватних ним додаткових показників, які відповідають основним принципам організації внутрішньозаводських відносин.

Оцінка ефективності організації системи ВЕМ з позиції її відповідності одному з основних принципів здійснюється за допомогою таких часткових критеріїв:

1) ступінь майнової самостійності підрозділів – залежить від наявності у підрозділу підприємства власних і орендованих виробничих фондів. Цей критерій отримує кількісну характеристику в залежності від питомої ваги орендованих ОВФ в загальному обсязі ОВФ підрозділу;

2) ступінь економічної самостійності, пов'язаний з використанням в підрозділах підприємства елементів ринкової економіки, вимірюється кількісно в залежності від ступеня залучення підрозділів у систему договірних і фінансових відносин на підприємстві. Додана кількісна характеристика цього критерію забезпечується за допомогою таких факторів, як урахування особливостей цехів основних і допоміжних виробництв, ступеня залучення до системи відносин відділів і служб управління підприємством;

3) повна або часткова самоокупність - може бути кількісно охарактеризована як частка виробничих підрозділів підприємства, які формують власний прибуток, від загальної кількості виробничих підрозділів;

4) ступінь часткового самофінансування кількісно оцінюється показником частки чистого прибутку підрозділу у формуванні власних фондів накопичення і споживання;

5) економічна відповідальність оцінюється за допомогою критерію профілактичної спрямованості санкцій, який в кількісному відношенні можна виміряти за допомогою коефіцієнта витрати валового прибутку підрозділу від санкцій по претензіях інших підрозділів і підприємства.

Таким чином, практична значущість системи часткових критеріїв і додаткових показників ефективності організації ВЕМ полягає в тому, що вона дозволяє не тільки оцінити ефективність

ВЕМ в цілому, але й визначити основні напрямки удосконалення цих відносин.

Література: основна [2, 3, 4, 5, 6, 9], додаткова [10, 11, 13, 16, 19, 23].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 320 с.

2 Волков О.И. Экономика предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 518 с.

3 Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник/ М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; За ред. М.Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.

4 Горфинкель В.Я., Швандер В. А. Экономика предприятия. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 718 с.

5 Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Ковалев Д.И. и др. Организация производства: Учебник. – Харьков: Олант, 2002.

6 Дикань В.Л., Писаревський І.М. Економічний механізм підприємства: Навч. посібник. – Харків: ХФВ “Транспорт України”, 2002. – 128 с.

7 Дикань В.Л., Писаревский И.М. Экономика предприятия. – Харків: ХФВ “Транспорт України”, 2001. – 128 с.

8 Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного – 2-е вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.

9 Экономика предприятия /Под ред. В.П. Грузинова - М.: Банки и Биржи, 1999. – 534 с.

10 Бородина Е.И., Голикова Ю.С., Колгина Н.В., Смирнова З.М. Особенности действия внутреннего экономического механизма. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995. – 247 с.

11 Брюховецкая Н.Ю. Экономический механизм предприятий в рыночной экономике: методология и практика. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 134 с.

12 Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Юрченко Ю.Н., Воловельская И.В. Экономика труда: Учебник. – Харьков: Олант,

2003. – 140 с.

13 Дикань В.Л., Козинець А.С., Чупир Т.Я. Діагностика фінансового стану підприємства. – Харків: УкрДАЗТ, 2005.

14 Дикань В.Л. Реформирование экономики Украины и конкурентоспособность предприятий: Монография. – Харьков: Основа, 1997.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

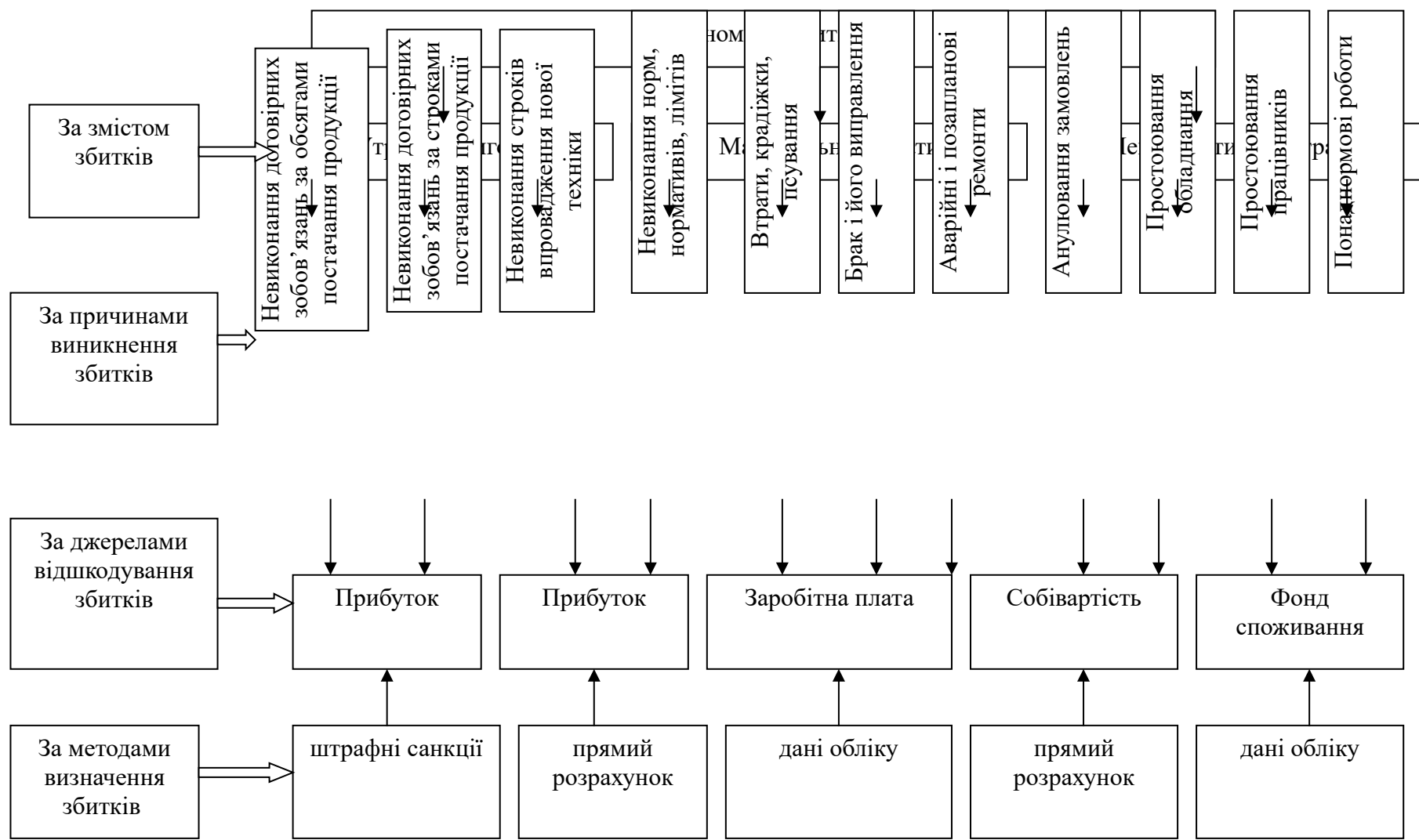


Рисунок 8.1 – Класифікація економічних збитків і джерел їхнього відшкодування

