

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни: «Внутрішній економічний механізм підприємства»

для студентів денної та заочної форми навчання

Галузі знань – 0305 «Економіка та підприємництво»

Напряму підготовки – 6.030504 «Економіка підприємства»

(професійна спрямованість на спеціальність:

«Економіка підприємства»)

Харків 2012

ВВЕДЕНИЕ

Предмет, цель и задачи дисциплины «Внутренний экономический механизм функционирования предприятий».

Предприятие как составная производственная система имеет производственную и организационную дифференциацию, которая выражается в разделении его на производственные, обслуживающие (вспомогательные) подразделения и аппарат управления с определенной функциональной структурой. В процессе деятельности предприятия все его подразделения вступают в двусторонние вертикальные (связанные с иерархической структурой предприятия и управлением деятельностью его подразделений) и горизонтальные отношения (обусловленные внутренней кооперацией между подразделениями в соответствии с технологической или предметной специализацией). Управление подразделениями и организация отношений между ними базируются на основе экономических методов управления, для чего создается внутренний экономический механизм.

Цель и задачи дисциплины:

- овладение знаниями структуры, принципов построения и закономерностей функционирования внутреннего экономического механизма предприятия, в частности, практическими знаниями относительно строения и формы функционирования ВЭМ, его нормативной базы, планирования, контроля, оценки деятельности его подразделений, материального стимулирования их коллективов, методов внутренней экономической диагностики;
- овладение умением обосновывать формы внутреннего экономического управления;
- рассчитывать плановые показатели деятельности подразделений, оценивать их выполнение;
- апробировать системы стимулирования развития и эффективности.

Предмет дисциплины:

горизонтальные и вертикальные экономические отношения внутри предприятия, т.е. между его подразделениями, его подразделениями и центральным аппаратом

управления.

Связь дисциплины с другими науками. Дисциплина “Внутренний экономический механизм предприятия” неразрывно связан с такими науками, как экономическая теория, инвестиционная деятельность, финансовый менеджмент, организация производства, экономический анализ, баковское дело, управление материальными и трудовыми ресурсами, финансы, деньги и кредит, маркетинг, бухгалтерский учет (налоговый, финансовый, управленческий).

ЛИТЕРАТУРА

1. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник/ М.Г.Грещак, О.М. Шребешкова, О.С.Коцюба; за ред. М.Г. Грещака.- К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
2. Управление производственными затратами в промышленности/ Р.Я. Вакуленко, Е.Ю. Степанова, А.В. Чернова, В.В.Шумилин.- М.:Машиностроение, 2000. –165 с.
3. Введение в управленческий и производственный учет: Пер. с англ. / Под ред. С.А.Табилиной. – М.: аудит, ЮНИТИ, 1994. –560 с
4. Ластовецкий В.Е. Учет затрат по факторам производства и центрам ответственности.-М.: Финансы и статистика, 1988.-165с.
5. Управленческий учет: Учебное пособие/Под ред. А.Д.Шеремета.-М.:ФБК-ПРЕСС, 1999.-512 с.
6. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 1999.-392 с.
7. Управление затратами на предприятии: Учебник/В.Г.Лебедев, Т.Г.Дроздова, В.П.Кустарев и др.; Под общ.ред. Г.А.Краюхина.- СПб:”Издательский дом ”Бизнес-пресса”, 2000.- 277с.

Тема 1. Производственно-организационная и экономическая структуризация предприятия.

1.1. Цель и функции предприятия. Экономическая модель предприятия

В экономической теории существует несколько концепций предприятия (фирмы), описывающих его возникновение, деятельность и ликвидацию. Среди них можно выделить четыре основных: неоклассическую, институциональную, эволюционную и предпринимательскую.

Следует отметить, что каждая из приведенных концепций рассматривает предприятие только под одним углом. По мнению ведущих экономистов, основой создания общей теории предприятия должна быть концепция предприятия как своеобразного системного интегратора – целостного экономического субъекта, который объединяет в пространстве и времени различные социально-экономические процессы и получает эффект путем использования системных мультипликативных эффектов.

Современное предприятие – это сложная открытая производственно-хозяйственная и социальная система, предприятие является независимым товаропроизводителем. Для достижения своих целей предприятию необходимы основные производственные факторы, т.е. предметы труда, средства труда, земля, труд и информация.

С *производственно - технической* точки зрения предприятие - технико-технологический комплекс, система рабочих машин и механизмов, соответствующих его мощности и видам изготавливаемой продукции.

Организационно предприятие является производственной единицей страны с внутренней структурой, внешним окружением, закономерностями функционирования и развития.

С *социальной* точки зрения – это социальная подсистема, благодаря которой осуществляется взаимодействие общественных, коллективных и личных интересов.

Экономически предприятие является обособленным звеном промышленности, которое определяется достаточной хозяйственной, финансовой, и экономической самостоятельностью. Экономическая система предприятия охватывает экономические отношения предприятия с государством, государственным бюджетом, организациями рыночной инфраструктуры, поставщиками компонентов производства и потребителями продукции, населением, а также внутренние отношения, возникающие между подразделениями предприятия, между последними и аппаратом управления. Т.о., предприятие является открытой системой с относительно стабильной внутренней структурой и сложно системой взаимодействия с внешним окружением.

С информационной точки зрения предприятие – сложная динамичная система, характеризующаяся значительным объемом, интенсивностью и разнонаправленностью информационных связей между подсистемами и элементами, а также внешним окружением. Информационная подсистема предприятия

охватывает также плановую, отчетную, нормативно-техническую документацию, а также информацию разного рода, характеризующую состояние и динамику компонентов предприятия.

В экологическом аспекте предприятие – производственно- экологическая система, взаимодействующая с внешним окружением путем материально-технического обмена.

С административно-правового статуса предприятие – юридическое лицо с установленным государством в законодательном порядке правами и обязанностями.

Промышленное предприятие как любая система может находиться в двух состояниях: стойком и нестойком.

Стойкое состояние характеризуется ритмичным выпуском высококачественной продукции и наличием стойкого спроса на нее, равномерным процессом производства во всех подразделениях, соответствующим материально-техническим и кадровым обеспечением, нормальным психологическим климатом в коллективе.

Нестойкое состояние характеризуется нарушениями производственного процесса, неритмичным выпуском продукции и неудовлетворительным спросом на нее, несвоевременным материально-техническим снабжением и плохим психологическим климатом.

Стойкое состояние производства обеспечивается главным образом созданием адекватной и эффективной системы управления.

В процессе хозяйственной деятельности предприятие выполняет **три основные функции: снабжение, производство и продажа (сбыт) продукции.**

Процесс хозяйственной деятельности отражается в денежном процессе, или кругообороте финансовых ресурсов, который фиксируется при помощи бухгалтерского учета.

Производственный процесс — это прежде всего процесс движения и преобразования материальных потоков, опосредованный движением денежных средств, который можно представить как совокупность элементарных производственных и хозяйственных актов и операций. В процессе производства изготавливается новый продукт, отличный от исходных продуктов не только назначением, но и возросшей стоимостью.

1.2. Структуризация производственной системы предприятия

Внутреннее строение предприятия, его производственной и организационной системы непосредственно влияют на создание коммуникационных связей между его подразделениями.

Следует заметить, что все предприятия условно делятся на 4 типа: “технологические”, “конъюнктурные”, “маркетинговые”, “предприятия технологической атаки”.

Приведенная классификация не является совершенной - одному предприятию могут быть присущи характерные черты нескольких типов. Однако каждое предприятие идентифицирует основные стимулы своей деятельности в направлении той или другой стратегии поведения и в зависимости от этого создает свою

производственную структуру.

Основой формирования производственной структуры является производственный процесс изготовления продукции. Основные фазы этого процесса – заготовительная, перерабатывающая, сборочная, испытательная – дают возможность превратить исходные ресурсы в продукцию и услуги.

Состав цехов и служб, реализующих производственный процесс изготовления продукции, а также формы их взаимосвязей положены в основу производственной структуры предприятия. Основным уровнем типовой производственной структуры есть цех – служба – подразделение – бригада – рабочее место.

Выделяют три типа производственной структуры промышленных предприятий: технологический, предметный и смешанный.

На предприятиях с **технологической структурой** цехи и производственные участки создаются по принципу технологической однородности.

При **предметной структуре** цехи и участки заняты изготовлением какого-либо определенного изделия или группы изделий и располагаются в этом случае по ходу технологического процесса.

При **смешанной**, или **предметно-технологической**, структуре заготовительные цехи и участки обычно организуются по технологическому принципу, а обрабатывающие и выпускающие – по предметному. Смешанная структура наиболее распространена и применяется на большей части машиностроительных предприятий.

Производственная структура предприятия, как и его общая структура, может осматриваться по составляющим ее частям: структура основного производства, структура вспомогательных производств и т.д. Ведущей остается структура основного производства.

1.3 Структуризация системы управления предприятием

Традиционные модели организационных структур управления базируются на комбинации линейных, функциональных и программных структур, различающихся в зависимости от вида и типа выходящих элементов (персонал, служба аппарата управления).

Для линейных и функциональных структур более характерны постоянные элементы (группы, исполнители, коллективы) и вертикальные связи (связи подчиненности). Элементарная организационная структура отображает двухуровневое распределение, распространенное в малом и среднем бизнесе (рис.1).

В современном производстве чаще возникают дивизиональные структуры. Объединение централизованного планирования и децентрализованного функционирования производственных подразделений способствует созданию именно таких структур, которые широко применяются в условиях многопродуктового производства (рис.2).

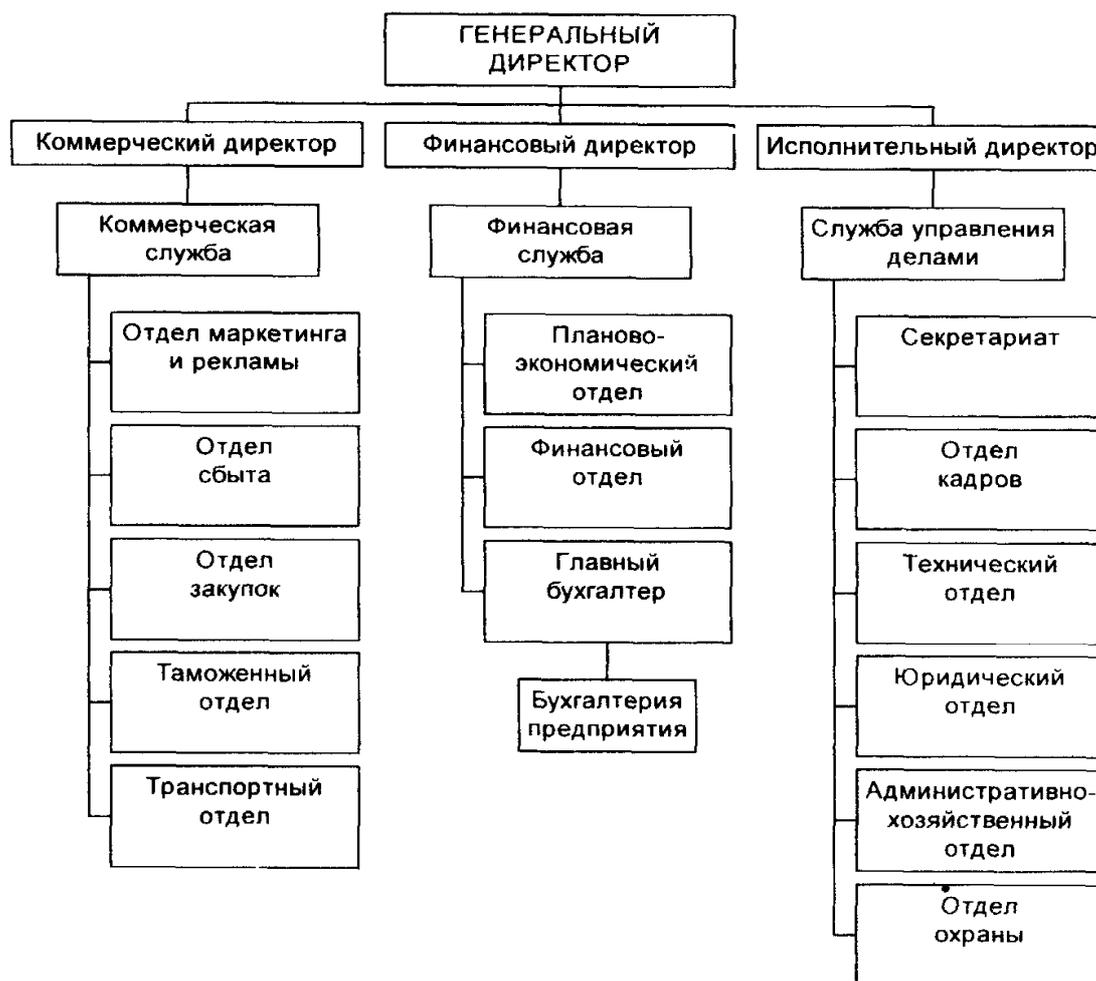


Рис.1. Типовая организационная структура предприятия

1.3 Задачи совершенствования структуры предприятия в условиях рынка

Рыночные условия производства и реализации продукции промышленных предприятий определяют особые подходы к выбору путей совершенствования производственной структуры.

В условиях динамично изменяющегося спроса на продукцию промышленных предприятий, достижений научно-технического прогресса, позволяющих, с одной стороны, улучшить потребительские свойства товаров и, с другой, обеспечить меньшие затраты ресурсов, - развитие структуры предприятия затрагивает и совершенствование всех ее элементов. С этим связаны изменения методов и форм организации производства для более эффективного использования новейших достижений науки и техники в производственном процессе.

В настоящее время комплекс задач совершенствования общей и производственной структур предприятия правомерно разделить на две взаимосвязанные группы. В первую группу входят задачи совершенствования структуры, в которых повышение эффективности производства достигается в условиях относительно стабильных параметров среды предприятия; во вторую - задачи совершенствования структуры в плане адаптации предприятия к изменяющимся условиям рынка.

Наука и практика определили такие пути совершенствования производственной структуры как укрупнение предприятий и цехов, интеграция отдельных предприятий, создание мощных промышленных и научно-производственных объединений на основе концентрации производства, достижение конструкторско-технологической однородности продукции за счет широкой унификации и стандартизации и других. При этом решаются задачи совершенствования общей структуры предприятия и его производственной структуры. Эффективность совершенствования общей структуры проявляется через повышение качества управления предприятием.

Совершенствование производственной структуры ориентировано на конкретные цехи, участки, линии и включает в себя организацию прямого изготовления деталей и узлов, с целью повышения непрерывности производственных процессов, упрощения маршрутов, улучшения использования рабочего времени и средств труда. Подробно методы совершенствования общей и производственной структуры предприятия изучаются в дисциплинах по организации и управлению производством.

Вторая группа задач совершенствования структуры предприятия обусловлена экономической самостоятельностью в условиях рынка. Эти задачи связаны с процессами адаптации промышленного предприятия к рыночным условиям. Изменение структуры предприятия, несмотря на ее консервативность, является важным условием адаптации.

Для современного этапа развития отечественных предприятий наиболее целесообразна может быть отделение подразделений внутрипроизводственной кооперации, изготавливающих промежуточную продукцию и изделия внутреннего потребления, и т.н. «центров прибыли» – самостоятельно функционирующих субпредприятий, выпускающих готовую продукцию. Такие центры дают возможность гибко и быстро реагировать на изменения рыночной ситуации. Проектирование и усовершенствование организационных форм производства должны сопровождаться экономической оценкой предлагаемых вариантов. Основными показателями могут быть :

- уровень трудоемкости и себестоимости продукции;
- продолжительность производственного цикла;
- производительность труда и т.д.

Адаптация в строгом понимании — "способность системы обнаруживать целенаправленное, приспособляющееся поведение в сложных средах, а также сам процесс такого приспособления". Применительно к предприятию (как и ко многим другим сверхсложным системам) данная способность обусловлена соответствующей структурой. Таким образом, целенаправленное совершенствование структуры на предприятии является предпосылкой его адаптивного поведения в условиях изменения параметров рыночной среды. Итак, категория адаптации раскрывается, с одной стороны, как способность и, с другой — как процесс.

Тема 2. Структура и формы функционирования внутреннего экономического механизма. Структура ВЭМ и принципы его построения

Хозяйственный механизм – это механизм, обеспечивающий взаимодействие управляющей системы и подсистемы, которой управляют. Основными элементами ХМ являются хозяйствующие субъекты (организаторы производства) и отношения, в которые они вступают в связи с организацией общественного производства (хозяйственные отношения). Экономический механизм имеет сложную структуру, однако можно выделить следующие его составляющие:

- механизм формирования и использования ресурсов (капитала);
- механизм управления затратами;
- механизм управления финансами;
- мотивационный механизм;
- механизм взаимодействия с рынком.



Рис.3 Хозяйственный механизм функционирования предприятия

Организационно-техническая система определяется преимущественно формой связей между отдельными подразделениями. Выделяют три типа технологических связей производства: последовательный, параллельный и параллельно-последовательный.

Планирование деятельности подразделений осуществляется путем установления основных показателей производственно-хозяйственной деятельности подразделений и базируется на прогрессивных нормах материальных, трудовых и денежных затрат.

Система контроля и оценки деятельности дает возможность определить причины отклонений, место их возникновения и предпринять необходимые меры для их устранения. Эта система оценивает, какие подразделения рациональнее используют экономические рычаги в организации своей деятельности и обеспечивают рост результативности функционирования предприятия в целом.

Установление материальной ответственности предусматривает компенсацию ущерба «виноватого» подразделения за счет его прибыли или себестоимости.

Мотивационный механизм создается соответственно структуре предприятия и сложности его целей. он охватывает, как правило, три подсистемы мотивов:

- мотивационный механизм высококачественного производительного труда;
- мотивационный механизм научно-технического развития производства;
- мотивационный механизм предпринимательства.

2.2 Условия организации системы экономических отношений на предприятии

Для организации внутривозовских экономических отношений на указанных принципах на предприятии должны быть созданы соответствующие условия. К ним относят: имущественная самостоятельность, относительная экономическая самостоятельность, прогрессивная нормативная база, система учета движения материальных ценностей, затрат и продукции, рациональная система оценки материального стимулирования деятельности, экономическая ответственность за конечный результат труда.

2.3. Организация договорных отношений на предприятии

Важнейшим условием создания системы внутривозовских экономических отношений является организация внутривозовских договорных отношений между предприятием и его подразделениями и между самими подразделениями.

Система этих взаимоотношений предусматривает заключение внутривозовских договоров на аренду, поставку сырья и материалов, поставку продукции, выполнение работ и оказание услуг. В таких договорах указываются:

объем и номенклатура поставок продукции и материально-технических ресурсов, сроки поставок, нормы расхода, нормативы, лимиты,

внутризаводские планово-расчетные цены;

перечень претензий и размер санкций по ним.

2.3. Формы функционирования внутреннего экономического механизма

ВЭМП может иметь разные формы функционирования, отличающиеся степенью свободы поведения подразделений, формами их взаимосвязей и показателями эффективной деятельности. При упрощенном подходе выделяют такие экономические формы функционирования подразделений:

- подразделения – центры затрат;

подразделения – центры прибыли.

Экономический механизм может иметь разные режимы функционирования: от административного с высокой степенью централизации принятия решений до полного саморегулирования в условиях свободного рынка.

Тема 3. Внутренние цены и методы их формирования.

3.1. Понятие и функции внутренних цен

В основе системы внутренних производственных отношений лежат внутренние цены. Они представляют собой условно-расчетные цены, по которым подразделения передают друг другу товары, реальные платежи при этом не осуществляются.

Внутризаводские планово-расчетные цены — один из основных инструментов организации внутризаводских экономических отношений. Они составляют основу договорных отношений между предприятием и его подразделениями относительно материально-технического обеспечения последних и поставки готовой продукции на склад предприятия, а также между самими подразделениями относительно реализации продукции (работ, услуг) по внутризаводской кооперации.

3.2. Методы формирования внутренних цен

В практике внутренних производственных отношений внутренние цены могут формироваться на основе:

1. рыночных цен
2. на основе фактической цены готовой продукции
3. на договорных ценах
4. на основе затрат производства.

3.3. Добавленные издержки подразделения

Добавленные издержки — это все текущие затраты производства в

подразделении, для которого устанавливается расчетная цена на изделие (за исключением стоимости покупных материалов и ресурсов и стоимости полуфабрикатов, поступивших по внутризаводским кооперированным поставкам от других подразделений предприятия). Добавленные издержки i -го подразделения на производство j -го вида продукции (проведение j -го вида работ) рассчитываются по следующей формуле:

$$I_{д}^{ji} = C_{ji} - M_{ji} - \sum P_{jki} C_{ПП}^{jki}$$

где C_{ji} — смета затрат на производство j -го вида продукции (проведение j -го вида работ) i -го подразделения;

M_{ji} — стоимость покупных материалов и ресурсов в смете затрат на производство j -го вида продукции (работ) i -го подразделения;

P_{jki} — объем кооперированных поставок комплектов для j -го вида продукции (работ), осуществляемых k -м подразделением i -му подразделению по технологической цепочке основного производства;

C - внутризаводская планово-расчетная цена комплектов для j -го вида продукции (работ), полученных от k -го подразделения i -м подразделением.

При определении добавленных издержек вспомогательных обслуживающих и обеспечивающих подразделений из их смет затрат вычитается стоимость покупных материалов и ресурсов. На себестоимость основных производственных цехов услуги вспомогательных, обслуживающих и обеспечивающих подразделений относятся лишь в размере плановых издержек производства, т. е. в пределах утвержденной в рамках централизованного планирования сметы затрат. В состав **планово-расчетной цены** на работы услуги вспомогательных, обслуживающих и обеспечивающих подразделений входят также плановые добавленные издержки. Такие планово-расчетные цены фигурируют в договорных отношениях и используются во взаиморасчетах с основными цехами. Перерасход добавленных издержек по сравнению с плановым заданием покрывается соответствующими подразделениями за счет собственной прибыли.

3.4. Внутренние цены

Основу формирования внутренних планово - расчетных цен составляют добавленные издержки

$$C_{np}^{ij} = I_{д}^{ji} (1 + q),$$

где C - планово - расчетная цена j -го изделия (вида работ, услуг) i -го подразделения;

I - добавленные издержки на производство j -го изделия (на выполнение j -го вида работ или услуг) i -м подразделением;

q — коэффициент распределения в виде единой нормы рентабельности.

3.5. Механизм распределения части прибыли предприятия между его подразделениями

Итак, распределение части прибыли предприятия от реализации между его производственными подразделениями происходит пропорционально добавленным издержкам с помощью специального коэффициента распределения (q);

$$q = \frac{\Delta\Pi_p}{\Sigma I_d}$$

где $\Delta\Pi_p$ — часть прибыли предприятия от реализации, которая подлежит распределению между его производственными подразделениями;
 ΣI_d — суммарные добавленные издержки в полной себестоимости реализуемой предприятием продукции.

Коэффициент распределения доводится до подразделений в виде нормы рентабельности одинаковой для всех цехов и служб, что обеспечивает равную стартовую базу и сбалансированность финансовых ресурсов на уровне предприятия. На основе коэффициента распределения формируются планово-расчетные внутризаводские цены на продукцию, работы и услуги подразделений, а следовательно, и прибыль подразделений.

3.6. ПРИБЫЛЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Валовая прибыль подразделений становится источником арендной платы, возмещения ущерба, нанесенного данным подразделением другим подразделениям или предприятию в ходе производственно-хозяйственной деятельности.

После выполнения всех финансовых обязательств на внутризаводском уровне в распоряжении производственного подразделения остается чистая прибыль. Из своей чистой прибыли подразделение образует собственные фонды накопления и потребления, а также резервный фонд. Средства из фонда накопления могут быть направлены на финансирование развития производства. Средства из фонда потребления, как правило, используются для финансирования социального развития и материального поощрения трудового коллектива. Средства из резервного фонда необходимы подразделению для формирования оборотных производственных фондов сверх централизованно устанавливаемых лимитов оборотных фондов. увеличение этих фондов против установленных лимитов осуществляется за счет

прибыли подразделения.



Рис. 16.1. Схема формирования и распределения прибыли производственного подразделения предприятия

Тема 4. Система и порядок планирования

4.1. Система и содержание внутренних планов

Планирование деятельности предприятия имеет 2 аспекта: внешний и внутренний.

Внешний аспект касается предприятия как юридического лица и объекта рынка, функционирующего в определенной микро- и макросреде.

Внутреннее планирование касается работы подразделений, составляющих единую производственную систему и имеющих стойкие технологические связи.

Содержание внутренних планов зависит от выбранной схемы внутреннего экономического управления, в первую очередь от степени экономической самостоятельности подразделений. Приблизительный состав разделов плана структурных производственных единиц предприятия показан на рис..

Долгосрочные планы разрабатываются и реализуются на уровне предприятия. Для внутренних подразделений, деятельность которых не выходит за границы предприятия, основной акцент делается на текущие планы производства и затрат. Что касается кадров и организационно-технического развития то эти направления по своей сути требуют стратегических решений и планируются на уровне предприятия с адресным распределением мероприятий по его структурным единицам. Подразделения, самостоятельно выходящие на рынок, имеют более развитую структуру планов, разрабатывают собственную маркетинговую стратегию и могут так или иначе влиять на распределение финансовых ресурсов, не ограничиваются текущими планами работы, их планы имеют свою систему, близкую к самостоятельному плану предприятия. Условно система ВП делится на два вида: технико-экономическое и оперативно-календарное.

Порядок оперативно-календарного планирования

- составление оперативных, квартальных и месячных планов цехам (наблюдение (контроль) за своевременным обеспечением производства всем необходимым для выполнения этих планов);
- составление в пределах каждого цеха месячных планов-заданий и календарных планов по отдельным участкам производства, сменам, бригадам;
- разработка сменно-суточных планов и графиков выполнения отдельных заказов.

Для разработки производственных программ и обеспечения планомерной работы сопряженных между собой цехов, участков и рабочих мест требуются предварительные *нормативно-календарные расчеты*.

К таким расчетам относятся:

- установление размеров серий изделий и партий деталей;
- определение длительности производственных циклов партий деталей и изделий;
- определение размеров незавершенного производства.

4.2. Принципы и методы разработки внутренних планов

Планирование как процесс должен осуществляться в соответствии с определенными принципами. К ним относят принцип системности, участия (партиципативности), оптимальности, непрерывности и гибкости.

Системности. Рассматривает объект планирования как систему, складывающуюся из структурных элементов с определенными взаимосвязями и одним направлением развития.

план бригады - план производственного участка - план цеха - план предприятия.

Принцип участия состоит в том, что в процесс планирования привлекаются работники, которые вскоре будут заниматься реализацией этих планов. *Принцип оптимальности*. Означает, что весь комплекс решений, предусмотренных в плане, д.б. наилучшим с точки зрения критерия, который отображает степень достижения цели предприятием. ***На уровне предприятия и подразделений-центров прибыли***

это прибыль, на уровне других производственных подразделений – затраты. Предприятие должно достигнуть поставленной цели с минимальными затратами (принцип минимизации) или при имеющихся ресурсах и затратах добиваться максимального результата (принцип максимизации). В обоих случаях речь идет об оптимальном использовании сырья, материалов, трудовых ресурсов и средств производства.

Принцип непрерывности предусматривает поддержку непрерывной плановой перспективы, взаимоувязка планов различных временных горизонтов (перспективных, годовых, квартальных, месячных), своевременная разработка планов и донесение их к исполнителям в сроки, дающие возможность подготовки к нормальной работе в плановом периоде.

Принцип гибкости тесно связан с принципом непрерывности и состоит в том, чтобы процесс планирования и сами планы могли оперативно реагировать на внешние изменения, при необходимости изменяя свою направленность и специализацию.

Планирование осуществляется при помощи определенных методов, систематизация которых приведена в таблице.

Расчет плановых показателей	Нормативный	Факторный	Динамико-статистический
Согласование ресурсов и потребностей	Балансовый		Матричный
Выбор варианта плана	Расчет отдельных вариантов и их сравнение		Экономико-математическая оптимизация
Форма выражения плановых работ и показателей	Табличная	Линейно-графическая	Логико-структурная (сетевая)

Нормативный метод является наиболее точным, согласно ему, плановые показатели рассчитываются на основе норм использования ресурсов. Этот метод дает возможность увязать и сбалансировать соответствующим образом все показатели плана.

Факторный метод предусматривает корректировку фактического уровня плановых показателей вследствие влияния факторов формирования показателей в плановом периоде. К таким факторам принадлежат смена деловой активности, технического, организационного уровня и т.д.

+ дает возможность выявить роль отдельных факторов в изменении показателей, увязать их плановые величины с планом технического и организационного развития предприятия.

Динамично-статистический метод состоит в том, что величина плановых показателей определяется на основе динамики, сложившейся в предыдущих периодах. – Метод прост, но не точен, т.к. не учитывает реальных условий, складывающихся в плановом периоде.

Плановое согласование потребностей и ресурсов достигается при помощи балансового метода. Его суть проявляется в том/, что разрабатываются специальные таблицы-балансы, где сопоставлены потребности в ресурсах и

источники их удовлетворения. На предприятии разрабатываются различные балансы: имущественные, финансовые, энергетические, трудовые и др. Развитием балансового метода является матричное моделирование взаимосвязей между подразделениями и отдельными показателями (ЭММ).

При разработке планов важное значение имеет отработка нескольких вариантов плана и выбор наилучшего из них, что в наибольшей степени отвечает поставленным заданиям при сложившихся в плановом периоде условиях. Более высокой степенью является экономико-математическая оптимизация плана. Применяя экономико-математические методы, например, линейное программирование, можно оптимизировать план изготовления продукции и эффективно решать другие проблемы развития предприятия.

В соответствии с рассмотренными принципами и методами разрабатываются планы подразделений предприятия, при этом учитываются особенности этих подразделений, содержание и условия их деятельности. Следует только помнить, что на каждом предприятии есть своя специфика внутреннего экономического управления, в т.ч. и планирования.

4.3. Нормативная база планирования

Планирование деятельности предприятия и его подразделений базируются на системе технико-экономических норм и нормативов использования всех материально-технических, трудовых и денежных ресурсов.

Нормы – это максимально допустимые величины абсолютных затрат определенных ресурсов на единицу продукции, нормативы характеризуют режимы использования ресурсов. Совокупность норм и нормативов предприятия создает его нормативную базу.

Таблица 1 – Классификация норм и нормативов предприятия по видам нормируемых ресурсов и назначением

Вид ресурсов	Нормы затрат	Нормативы режимов
Материалы и энергия	Затраты материалов на изготовление основной, вспомогательной продукции, обслуживание, ремонт; затраты топлива и энергии на производственные, хозяйственные и обслуживающие процессы	Величины партий, периодичность поставок, запасы на складах, точка заказа
Труд	Затраты рабочего времени на изготовление основной, вспомогательной продукции, обслуживающие процессы, ремонт; нормы численности и обслуживания	Продолжительность рабочей смены, перемены на обед и отдых (в регламентированных интенсивных процессах), продолжительность отпуска и т.д.
Средства производства	Затраты времени на изготовление основной, вспомогательной продукции, обслуживающие	Срок службы (амортизации), технические режимы работы, ремонтные циклы и их структура,

	процессы машин и оборудования; загрузка производственной площади изготовлением, складированием и испытанием средств, затраты инструмента	простои оборудования в ремонте, сменность работы, запасы инструмента, периодичность его поставок
Продукция: а) промежуточная б) готовая	Широта использования (применяемость) унифицированных деталей и узлов -	Величины партий обработки деталей, длительность циклов изготовления деталей и узлов, опережение запуска в производство; Продолжительность производственных циклов, запасы на складе, периодичность отгрузки
Финансы	Оборотные фонды, нормативные показатели ликвидности и задолженности, отчисления в резервный фонд, процентные ставки, ставки налогообложения и т.д.	

Тема 5. Разработка производственной программы и ее ресурсное обеспечение

5.1 Содержание и порядок разработки ПП

Производственная программа предприятия представляет собой развернутый или комплексный план производства и продажи продукции, характеризующий годовой объем, номенклатуру, качество и сроки выпуска требуемых рынком товаров и услуг. В рыночных условиях основу плана производства на различных предприятиях составляют заключенные договоры с потребителями, имеющийся портфель заказов и существующая потребность в товарах, а также действующие законы спроса и предложения на продукцию, работы и услуги.

Разработка производственной программы осуществляется на большинстве промышленных предприятий в три этапа:

- 1) составление годового производственного плана для всего предприятия;
- 2) определение или уточнение на основе производственной программы приоритетных целей на плановый период;
- 3) распределение годового плана производства по отдельным структурным подразделениям предприятия или исполнителям.

Годовая производственная программа цехов, характеризующая в трудовых измерителях (нормо-часах) номенклатуру и объем выпуска товаров, выполнения работ и услуг, определяется по формуле

$$N_B = N_{II} + N_C + N_H - N_\Phi$$

где N_B - плановый выпуск изделий в натуральном выражении определенного цеха;

N_{II} – поставка изделий следующим по технологическому маршруту цехам-потребителям

N_C – поставка изделий на склад готовой продукции (как запчасти для сервисных центров, продажи)

N_H , N_Φ – соответственно нормативный и фактический межцеховой запас этого изделия (для

комплектации, в виде оборотного запаса и т.д.)

В общем виде производственная программа участка по выпуску деталей конкретного наименования рассчитывается по формуле

$$N_{\text{в}j} = N_{\text{сб}ij} + N_{kj} + N_{\text{зн}j},$$

где $N_{\text{сб}ij}$ - потребность в j -х деталях на годовую программу i -х изделий, выпускаемых данным заводом, шт.

N_{kj} - потребность в деталях других заводов, производящих аналогичные изделия или узлы (поставки по кооперации), шт.

$N_{\text{зн}j}$ - количество деталей, используемых в качестве запасных частей к выпускаемым изделиям, шт.

5.2. Обоснование производственной программы производственной мощностью.

Производственная мощность подразделений, выраженная непосредственно в объеме продукции, рассчитывается для условий однопродуктового производства по формуле:

$$N_{\text{в.п.}} = \frac{T_p m_o}{t_o},$$

где $N_{\text{в.п.}}$ – производственная мощность группы взаимозаменяемых агрегатов в натуральном выражении;

T_p – время работы 1 агрегата за расчетный период, час;

m_o – количество однотипных взаимозаменяемых агрегатов в группе;

t_o – затраты времени на изготовление 1 изделия.

Если t_o выражено в нормируемом времени (машино-нормо-часы) – t_n , то

$$t_o = t_n / k_n,$$

где k_n – плановый (прогнозный) коэффициент выполнения норм (преимущественно принимается от достигнутого уровня).

В условиях нескольких групп оборудования производственная мощность определяется лимитирующей группой, если не предусматривается мероприятий по ее расширению.

Производственная мощность системы взаимосвязанных машин, работающих в едином регламентированном ритме (поточные, автоматические линии) исчисляется по формуле:

$$N_{\text{в.п.}} = \frac{T_p 60}{r},$$

где T_p – время работы технологической линии за расчетный период, час

r – такт работы линии (промежуток времени, через который изделия выходят с линии).

В производственных подразделениях многопродуктового производства с групповым размещением оборудования подобные обоснования имеют форму сравнительных расчетов пропускной способности оборудования и его загрузки в машино-часах. Отношение этих величин характеризует степень загрузки оборудования:

$$k_3 = \frac{T_3}{T_{н.с.}}$$

T_3 – загрузка оборудования производственной программой в плановом периоде, машино-час;

$T_{н.с.}$ – суммарное время работы оборудования группы в плановом периоде, который называют пропускной способностью этой группы, маш-час.

На практике используется и обратная величина этого показателя $T_{пс}/T_3$. Он показывает, насколько пропускная способность покрывает загрузку оборудования и имеет название коэффициента пропускной способности (производственной мощности).

Загрузка оборудования вычисляется на основе планового объема продукции и затрат времени на ее обработку.

$$T_3 = \sum_{i=1}^n N_i t_i$$

где n – кол-во наименований изделий (деталей, комплектов), произведенных на данной группе оборудования;

N_i – кол-во изделий i -го наименования в натуральном выражении;

t_i – затраты времени на обработку 1 изделия i -го наименования на данной группе оборудования, час.

Пропускная способность оборудования заданной технологической группы определяется как произведением времени работы 1 агрегата T_p на их количество m_o .

$$T_{пс} = T_p m_o$$

Время работы 1 агрегата вычисляется так :

$$T_p = T_n \left(1 - \frac{\beta}{100}\right),$$

где T_n – номинальный (режимный) фонд времени работы 1 агрегата в плановом периоде, час;

β - плановые затраты времени на ремонт агрегата, %.

Эта формула общая. Если требуется точнее предусмотреть продолжительность

необходимого ремонта в рабочее время, то эта величина просто отнимается от T_n . Если такой ремонт не выпадает на плановый период, то $T_p = T_n$.

$$T_n = (D_p t_3 - D_c t_c) k_3,$$

Где D_p – кол-во рабочих дней в плановом периоде;

t_3 – продолжительность рабочей смены, час;

t_c – продолжительность сокращения рабочей смены, час;

D_c – кол-во дней с сокращенной рабочей сменой.

По величине коэффициента загрузки можно судить о том, дает ли производственная мощность возможность выполнения производственной программы.

5.3. Обеспечение производственной программы трудовыми ресурсами

Обоснование производственной программы подразделений трудовыми ресурсами ограничивается, как правило, теми категориями работников, количество которых зависит от объема и структуры производства. Это преимущественно рабочие.

Количество работников, необходимое для выполнения запланированного задания, определяется разными методами в зависимости от специфики выполняемых процессов и нормирования труда: на основе трудоемкости работ, норм выработки, норм обслуживания, по рабочим местам и т.д. Расчеты производят отдельно по профессиям и квалификации работников.

Количество работников на работах с нормированной трудоемкостью определяется по формуле:

$$Ч_{об} = \frac{T_{пл}}{T_n * k_n},$$

где $Ч_{об}$ – среднесписочная численность работников;

$T_{пл}$ – плановая трудоемкость работ, нормируемых человеко-час;

T_n – фонд рабочего времени 1 работника в плановом периоде, час;

k_n – коэффициент выполнения норм.

Фонд времени работы 1 среднесписочного работника определяется на основе количества рабочих дней в плановом периоде, предусмотренных законом невыходов на работу и средней продолжительности рабочего дня:

$$T_n = D_p t_{д.с.}$$

где D_p – среднее количество дней выхода на работу в плановом периоде 1 работника;

$t_{д.с.}$ – средняя продолжительность рабочего дня, час.

Среднее количество дней выхода на работу (реальное рабочее время в днях) вычисляется на основании количества рабочих дней в плановом периоде по календарю D_p и среднего количества дней невыхода на работу согласно трудовому законодательству (отпуск, болезнь и др.) – D_n , т.е.

$$D_n = D_p - D_n.$$

Средняя продолжительность рабочего дня является меньше номинальной, если в составе работников есть такие, которые имеют сокращенный рабочий день (несовершеннолетние, матери, имеющие детей и т.д.). В других случаях продолжительность рабочего дня совпадает с номинальной.

Согласно этим расчетам можно определить потери рабочего времени:

$$h = \left(1 - \frac{T_n}{D_p t_{o.n.}}\right) 100$$

где h - потери рабочего времени в %.

В случаях изготовления одного вида продукции или выполнения однородной работы количество работников можно определить по нормам выработки:

$$Ч_{об} = \frac{N}{B_o D_n k_n},$$

где N - плановый объем продукции в натуральном выражении;

B_o - дневная норма выработки 1 работника в натуральном выражении.

Количество работников по нормам обслуживания определяется по формуле:

$$Ч_{яв} = \frac{mk_p}{m_y},$$

$Ч_{яв}$ – явочное количество работников;

m – количество обслуживающего оборудования (рабочих мест);

m_n – норма обслуживания, т.е. кол-во оборудования, которое должен обслуживать 1 работник;

k_3 – количество смен работы.

Количество работников по рабочим местам :

$$Ч_{яв} = m_n k_3,$$

m_n – количество рабочих мест, на которых постоянно должны быть работники.

Явочная численность работников пересчитывается в учетную численность увеличением ее согласно проценту потерь рабочего времени h :

$$Ч_{об} = Ч_{яв} \frac{100}{100 - h},$$

На практике эти расчеты упрощают, заменяя величину $100/100-h$ на коэффициент учетного состава, определяющийся как отношение учетного состава работников к их явочной численности по отчетным данным.

Информация о **потребности в материальных ресурсах отдельных подразделений** предприятия является важным фактором, влияющим на результаты его деятельности. От качества произведенных оценок возможной потребности в материальных ресурсах зависит надежность функционирования всего предприятия, возможность своевременного удовлетворения предъявляемого спроса на произведенную продукцию, а также величина текущего и страхового запасов и, следовательно, величина капитала, связанного в запасах.

Потребность в материальных ресурсах определяется как в натуральных единицах (для обеспечения производственной деятельности, регулирования работы транспортно-складской подсистемы), так и в денежных единицах (для планирования и оценки финансовых показателей деятельности предприятия).

Алгоритм определения потребности в материальных ресурсах для функционирования промышленного предприятия представлен на рис. 8.3.

Процесс формирования потребности в материальных ресурсах состоит из трех этапов.

Этап 1. Формирование исходной информации для определения потребности в материальных ресурсах.

Этап 2. Определение сводной потребности - в материальных ресурсах.

Система показателей для определения сводной потребности предприятия в материальных ресурсах представлена на рис. 8.4.

Этап 3. Выбор методов определения потребности в материальных ресурсах.



Рис.8.4 Схема показателей для определения годовой потребности предприятия в материальных ресурсах

Тема 6. Планирование затрат.

Затраты ресурсов предприятия в денежном выражении для достижения определенной цели – это его издержки.

Учитывая важность уровня затрат для производственной и другой деятельности, их формированием следует управлять, в том числе планировать по местам, видам и носителям.

Планирование по местам осуществляется для контроля за формированием и для организации ответственности за достигнутый уровень использования путем сравнения фактических и плановых величин.

Планирование по видам (т.е. однородными экономическими элементами) показывает ресурсный аспект затрат, имеющий важное значение для анализа себестоимости продукции и выявления резервов ее снижения. К однородным видам затрат принадлежат материальные затраты, заработная плата, отчисления на социальное страхование, амортизация.

Планирование по носителям дает возможность определить себестоимость отдельных видов продукции подразделений, определения рентабельности и обоснование ценовой политики предприятия.

2. Формирование сметы подразделений.

Основной формой планирования затрат подразделений как центров ответственности является составление их сметы. Смета охватывает все затраты подразделения на производство продукции за плановый период независимо от степени ее готовности. Смету составляют на основе производственной программы подразделения и соответствующей нормативной базы, а также цен и тарифов на ресурсы.

На практике для центров ответственности доминирующей является постатейная структура сметы.

Таблица 2

Статьи затрат	План на год	В том числе по кварталам			
		1	2	3	4
Материалы					

Шахматная форма сметы, в которой затраты группируются постатейно и поэлементно, является более информативной:

Таблица 3

Статья и затрат	Элементы затрат								
Материалы									
Покупные									

Материалы. Рассчитываются на основе установленных норм, цен на материалы и производственной программы. Кроме цены на приобретение материалов, учитываются транспортно-заготовительные расходы, однако следует иметь в виду, что к т-з расходам не относят затраты на содержание отдела материально-технического снабжения, склада и постоянных общехозяйственных расходов. С 2000г. они отнесены к затратам периода в составе административных затрат. От стоимости материалов отнимают отходы по цене их возможного использования или продажи:

Покупные изделия и п/ф. Покупными считаются изделия, которые приобретаются для комплектации изготавливаемой продукции, требуют затрат на их установку или сборку, или подлежат дополнительной обработке на предприятии.

Тема 7. Контроль и оценка деятельности.

Основными задачами экономического анализа в системе управления организацией являются:

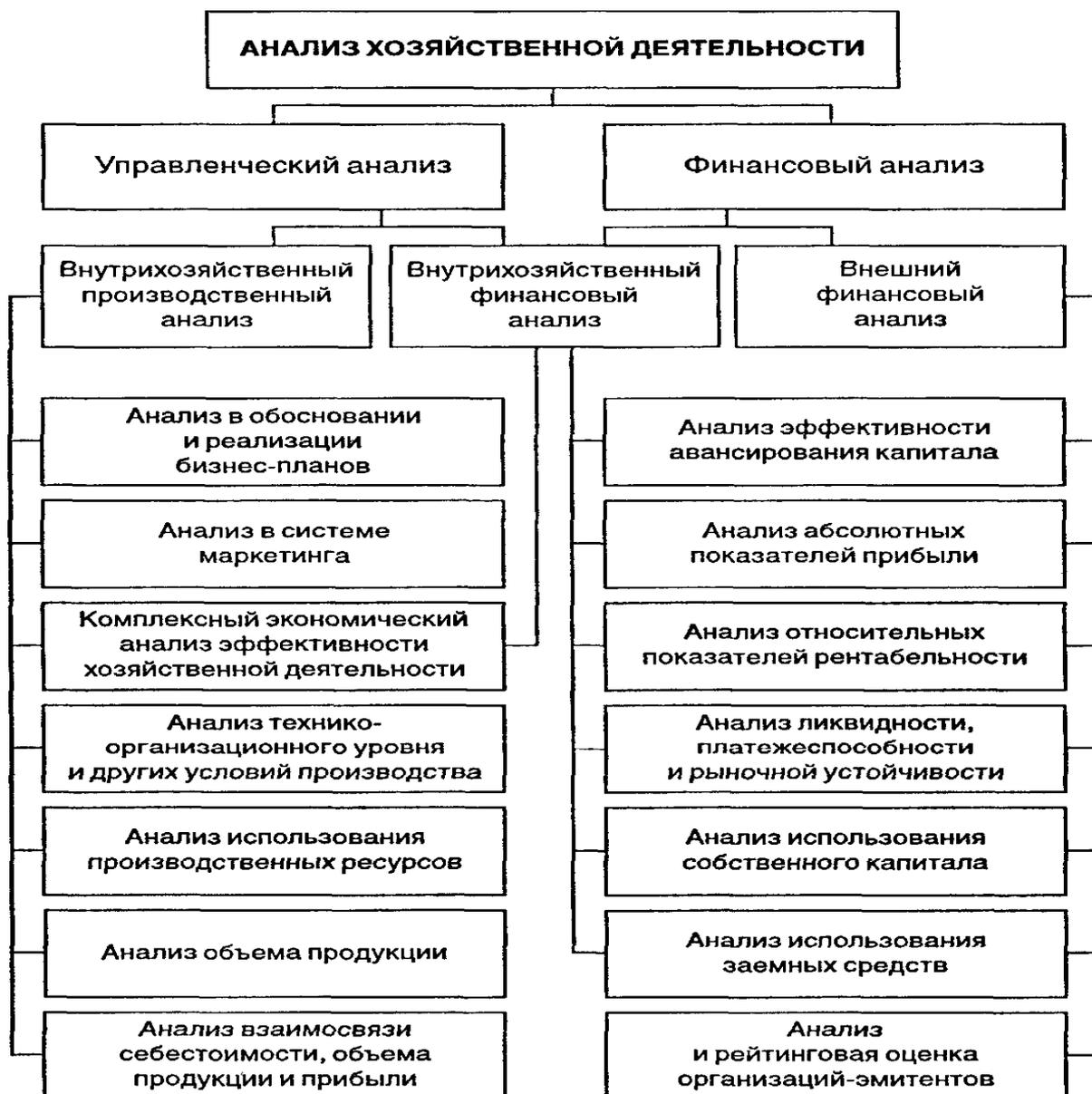
- оценка хозяйственной ситуации;
- выявление факторов и причин достигнутого состояния;
- подготовка и обоснование принимаемых управленческих решений;
- выявление и мобилизация резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности.

Результаты анализа способствуют росту осведомленности администрации организации и других пользователей экономической информации—субъектов анализа—о состоянии интересующих их объектов. Цели субъектов анализа могут быть различными, но главная — получение небольшого числа ключевых показателей, позволяющих дать точную оценку текущего состояния объекта и перспектив его развития.

Субъектами анализа выступают прежде всего внешние и внутренние пользователи информации, непосредственно заинтересованные в результатах деятельности организации, собственники средств организации; заимодавцы (банки и прочие); поставщики; клиенты (покупатели); налоговые органы; персонал и руководство организаций. Каждый субъект анализа изучает информацию исходя из своих интересов. Так, собственникам необходимо определить увеличение (уменьшение) доли собственного капитала и оценить эффективность использования ресурсов администрацией организации; заимодавцам — целесообразность продления кредита, условия кредитования, гарантии возврата кредита; потенциальным собственникам и инвесторам — выгодность помещения в организацию своих капиталов и т.д. Следует отметить, что только руководство (администрация) организации может углубить анализ отчетности, используя данные учета в рамках управленческого анализа.

Направления анализа хозяйственной деятельности

Направления управленческого и финансового анализа хозяйственной деятельности организации



Эффективность хозяйственной деятельности измеряется одним из двух способов, отражающих результативность работы организации относительно либо величины авансированных ресурсов, либо величины их потребления (затрат) в процессе производства:

эффективность авансированных ресурсов = продукция/авансированные ресурсы;

эффективность потребленных ресурсов = продукция/потребленные ресурсы (затраты).

Соотношение между динамикой продукции и динамикой ресурсов (затрат) определяет характер экономического роста. Экономический рост производства может быть достигнут как экстенсивным, так и интенсивным способом.

Превышение темпов роста производства продукции над темпами роста ресурсов или затрат свидетельствует об интенсивности экономического роста.

Для оценки эффективности хозяйственной деятельности необходимо исследовать всю совокупность факторов и источников интенсификации производства.

Экономическую оценку эффективности проводят в три этапа.

1. Дают обобщающую характеристику и делают предварительную оценку работы организации на основе важнейших показателей экспресс-анализа.

2. Изучают влияние важнейших факторов и показателей, выбранных для анализа, на конечные результаты.

2. Обобщают результаты аналитического исследования, уточняют оценку работы организации и подсчитывают выявленные резервы.

Необходимое информационное обеспечение определяется задачами и содержанием анализа:

Так, *финансово-экономический анализ*, проводимый ежемесячно, ежеквартально и ежегодно, базируется на показателях месячной, квартальной и годовой бухгалтерской и статистической отчетности.

Технико-экономический управленческий анализ опирается на производственно-технические показатели, характеризующие потребление материалов и топлива (например, нормы расхода), состав, техническое состояние и использование (например, по коэффициенту сменности) производственного оборудования и мощностей, т.е. на сведения, поступающие от технических служб.

Информационная база *комплексного анализа* производственно-хозяйственной деятельности организации приведена на схеме.

Комплексный анализ



Мы видим, что для анализа используют проектную, техническую и экономическую информацию, как правило, уже содержащуюся в типовой

отчетности или во внутривозводской документации.

Следует проверить достоверность материалов, привлекаемых для анализа. Это делают, сопоставляя аналогичные данные, содержащиеся в различных источниках (плановых, отчетных формах) или (в необходимых случаях) путем документальной ревизии. В результате появляется возможность соблюдать не только установленные методы определения и расчета конкретных показателей, но и верность их количественных характеристик.

Цели общей оценки эффективности по важнейшим экономическим показателям:

- оценить динамику показателей, определяющих основные результаты деятельности предприятия и его подразделений;
- оценить обоснованность и сбалансированность принятого плана, конечные результаты его выполнения, в том числе достаточность отчислений для технико-экономического и социального развития предприятия и его коллектива;
- сравнить результаты, достигнутые в отчетном году, с соответствующими показателями предыдущих лет и базового года.

Тема 8. Механизм стимулирования

1. Роль, формы и источники стимулирования.

Любой организованный процесс, в т.ч. и производство, осуществляется и регулируется людьми. Его эффективность в значительной степени зависит от того, как работники относятся к выполнению своих функций и реализации поставленных целей производственного процесса.

Стимулирование (мотивация) - это такое воздействие на сознание людей, которое способствует формированию мотива, подталкивающего к реализации определенных целей и задач.

Различают моральные и материальные стимулы.

Бестарифная система оплаты труда

Успешное использование этой системы связано с тем, что в условиях перехода к рынку появляется необходимость в пересмотре порядка формирования фонда заработной платы. Фонд оплаты труда должен зависеть прежде всего от объема реализованной продукции (товаров, услуг).

При бестарифной системе оплаты труда заработок работника напрямую зависит от конечных результатов деятельности своего структурного подразделения и предприятия в целом. Бестарифные системы оплаты труда во многом схожи и основаны на долевым распределении средств, предназначенных на оплату труда, в зависимости от различных критериев. При этом производится ранжирование подразделений предприятия и каждого работника исходя из его квалификации и эффективности работы. Каждому подразделению определяется фонд оплаты труда (ФОТ). Каждому работнику присваивается свой квалификационный уровень. В зависимости от квалификационных уровней работники распределяются по квалификационным группам, количество которых может быть различным.

Тема 9. Материальная ответственность за результаты работ. РАССМОТРЕНИЕ ВНУТРЕННИХ ПРЕТЕНЗИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Экономическая (материальная) ответственность подразделений и их трудовых коллективов за конечные результаты работы предприятия сводится к безусловному выполнению плановых заданий и договорных обязательств. Подразделение должно нести ответственность за экономический ущерб, обусловленный невыполнением договорных обязательств, и возмещать прямые материальные потери. Определение экономического ущерба и возмещение материальных потерь осуществляются в результате работы по рассмотрению претензий в рамках системы внутривозвратских экономических отношений, основу которой составляют следующие принципы:

- возмещение экономического ущерба и материальных потерь всеми без исключения подразделениями (основными, вспомогательными, обслуживающими, управленческими);
- вхождение в систему претензий и санкций по ним всех трех элементов производства (предметы труда, средства труда, рабочая сила);
- неотвратимость и своевременность экономической (материальной) ответственности;
 - объективность предъявляемых претензий и реальность санкций в зависимости от нанесенного ущерба, возмещение экономического ущерба в полном объеме;
 - правильный выбор источника возмещения ущерба, так как от этого в значительной степени зависит эффективность всей работы.

Рассмотрение претензий на предприятии предполагает различные этапы обоснования, согласования, проверки и анализа претензий и санкций (рис. 16.2) и завершается разработкой мер, исключающих причины возникновения экономического ущерба.

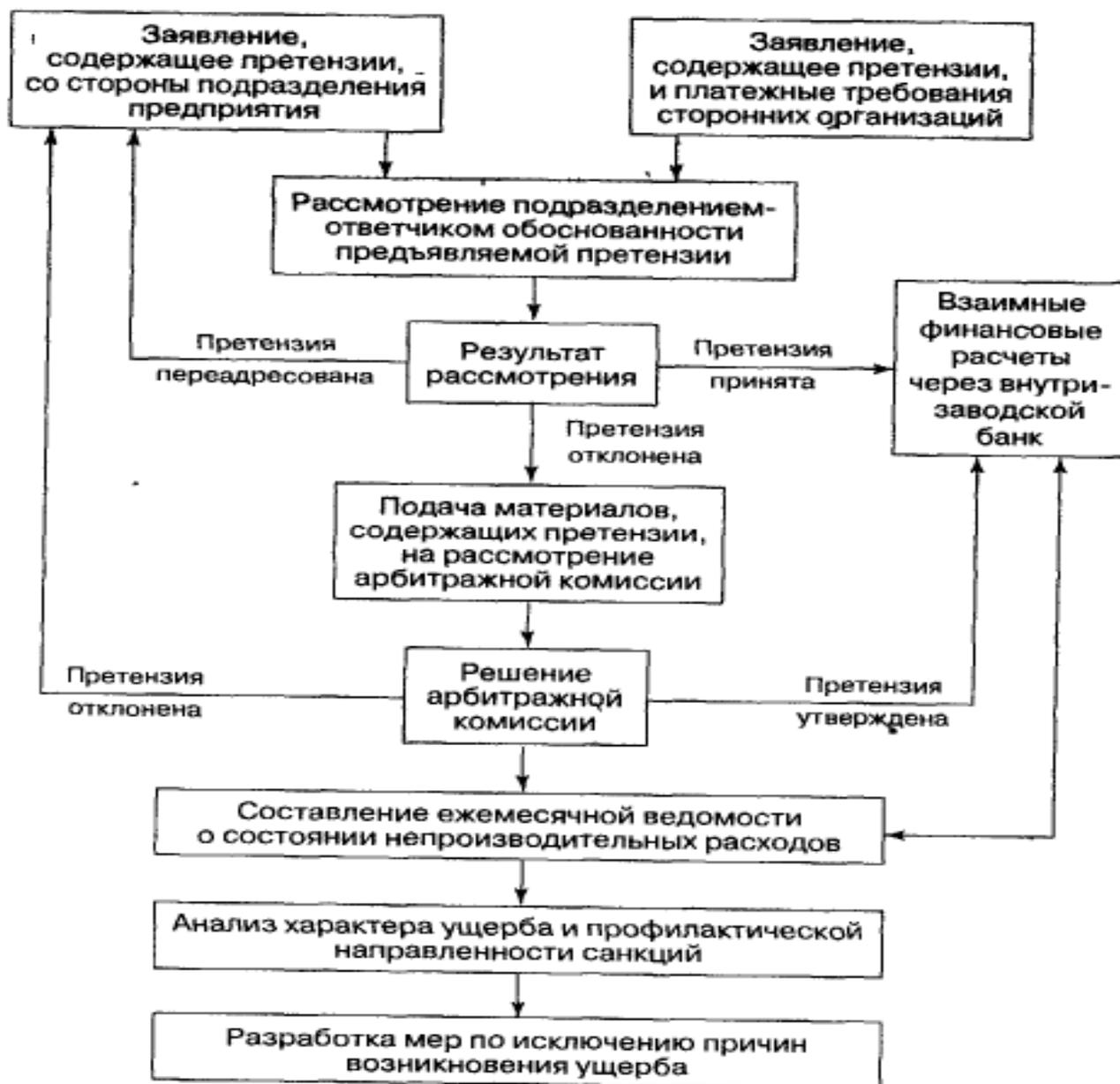


Рис. 1 Организация работы по рассмотрению претензий на предприятии

ВОЗМЕЩЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УЩЕРБА

Работа по рассмотрению претензий на предприятии предусматривает прежде всего классификацию экономического ущерба, что позволяет эффективно организовать экономические отношения внутри предприятия в соответствии с принципами возмещения ущерба.

Экономический ущерб в широком смысле слова включает в себя упущенную выгоду (например, по вине подразделения не получен выгодный для предприятия заказ), непроизводственные затраты (содержание оборудования в период простоев по вине подразделений-смежников) и материальные потери (в частности, брак

производства) К причинам возникновения ущерба относятся нарушение договорных обязательств по объему, номенклатуре, качеству и срокам поставки продукции и ресурсов (выполнения работ, оказания услуг), а также несоблюдение норм, нормативов и лимитов.

В соответствии с характером ущерба и причинами его возникновения происходит возмещение ущерба признанных санкций. Так, из резервного фонда предприятия производственным подразделениям возмещается прямой ущерб в виде непроизводительных затрат и потерь из-за несвоевременного, некомплектного или некачественного обеспечения производства материально-техническими ресурсами, несвоевременного уведомления о снятии заказа или изменений в технической документации и др. Претензии цехов в этих случаях предъявляются соответствующим отделам и службам завода, виновным в возникновении ущерба. Работники отделов и служб предприятия, непосредственно виновные в потерях, должны частично возмещать их и подвергаться депремированию. На величину депремирования из фонда оплаты труда (или из прибыли) предприятия будет пополняться резервный фонд.

Производственные подразделения возмещают из своей валовой прибыли потери предприятия в сумме выплаченных штрафов по рекламациям в связи с невыполнением договорных обязательств по поставкам продукции сторонним организациям. Кроме того, производственные подразделения из своей чистой прибыли возмещают потери, возникающие из-за несоблюдения установленных норм, нормативов и лимитов. Аналогичным образом формируются взаимоотношения между различными подразделениями предприятия. Основные производственные цехи за счет своей валовой прибыли возмещают потери от несвоевременного и некачественного ремонтного и транспортного обслуживания, инструментального и энергетического обеспечения. Если прямой экономический ущерб касается фонда потребления, то сумма потерь переводится из фонда оплаты труда подразделения-ответчика в соответствующий фонд подразделения-заявителя претензии в размере выплаченной заработной платы в период простоев рабочих и доплат за сверхурочные работы.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Для реальной оценки эффективности внутризаводских экономических отношений, выявления их недостатков, потенциальных возможностей и путей дальнейшего развития необходим соответствующий анализ.

Предметом анализа являются соответствующая документация (положения, методика, инструкции) по организации внутризаводских экономических отношений и экономические отношения, в которые вступают различные структурные подразделения (основные, вспомогательные, обслуживающие и управленческие) между собой и с предприятием в процессе производственно-хозяйственной деятельности. На практике эти отношения проявляются в определенной степени

самостоятельности подразделений, в уровне организации договорных отношений, взаимных финансовых расчетов, работы по рассмотрению претензий.

Основная цель анализа - объективная оценка эффективности принятой на предприятии системы внутривозводских экономических отношений с позиций требований рыночной экономики. В идеальном случае внутривозводские экономические отношения считаются эффективными при отсутствии взаимных претензий структурных подразделений из-за невыполнения договорных обязательств, производственного брака, простоев техники и др.

Основными экономическими критериями оценки являются:

- эффективность работы предприятия в целом;
- вклад каждого подразделения в экономику предприятия.

Первый из этих качественных критериев получает количественную характеристику с помощью известных показателей определения эффективности работы предприятия.

Наряду с общей оценкой работы предприятия необходимо проанализировать вклад каждого подразделения в экономику предприятия, который может быть количественно измерен с помощью другого основного показателя — рентабельности производства. Высокий уровень рентабельности производства обеспечивается благодаря увеличению выпуска продукции в объеме обеспеченного спроса, уменьшению издержек производства и сокращению объема и размеров санкций.