

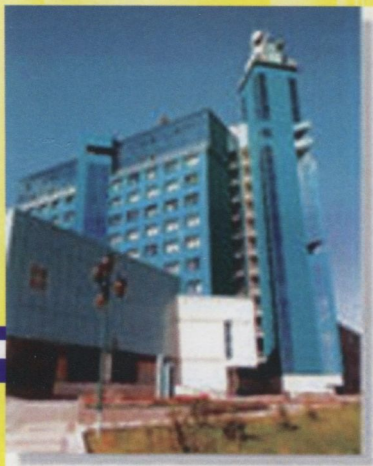
ГУТКЕВИЧ С.О., КОРИНЬКО М.Д.,
САФОНОВ Ю.М., СОЛОХА Д.В., БЄЛЯКОВА О.В.

ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДПРИЄМСТВА

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
для студентів вищих навчальних закладів*

*За редакцією д.е.н.,
проф. С.О. Гуткевич*



УДК 658.012.32:658.14/17

ББК 65.291.2

В 60

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист № 1/11-10773 від «24» листопада 2010 р.)*

Рецензенти:

Воротін В. Є. доктор наук з державного управління, професор, Національний інститут стратегічних досліджень, Перший заступник директора – керівник Центру нормопроектного забезпечення діяльності Президента України;

Єрмошенко М.М. Національна академія управління, проректор з наукової роботи, завідувач кафедри маркетингу та підприємства, доктор економічних наук, професор заслужений діяч науки і техніки України;

Новицький В.Є. Інститут світової економіки і міжнародних відносин, заступник директора, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАНУ.

Гуткевич, С. О. Внутрішній економічний механізм підприємства
[текст] : навч. посіб. / С. О. Гуткевич, М. Д. Корінько, Ю. М. Сафонов,
Д. В. Солоха, О. В. Белякова / за ред. проф. С. О. Гуткевич. — Донецьк . :
Вид-во СПД Купріянов В.С., 2011. — 362 с.

ISBN 978-966-2991-72-7

У навчальному посібнику комплексно висвітлені загальнотеоретичні й практичні основи формування та функціонування внутрішнього економічного механізму промислових підприємств, взаємодії їх керуючої та керованої підсистем, методів свідомого впливу на економіку підприємства. Особливу увагу приділено питанням оцінки діяльності виробничих підрозділів, контролю, формування системи стимулювання та мотивації трудових колективів, ціноутворенню в умовах ринкового середовища.

Навчальний посібник призначено для студентів всіх форм навчання економічних спеціальностей. Може бути корисним в практичній діяльності менеджменту всіх рівнів, осіб, відповідальних за прийняття комплексних управлінських рішень спрямованих на забезпечення ефективної діяльності промислових підприємств в довгостроковій пролонгованій перспективі.

В учебном пособии комплексно изложены общетеоретические и практические основы формирования и функционирования внутреннего экономического механизма промышленных предприятий, взаимодействия их управляющей и управляемой подсистем, методов сознательного воздействия на экономику предприятия. Особое внимание уделено вопросам оценки деятельности производственных подразделений, контролю, формированию системы стимулирования и мотивации трудовых коллективов, ценообразования в условиях рыночной среды.

Учебное пособие предназначено для студентов всех форм обучения экономических специальностей. Может быть полезным в практической деятельности менеджмента всех уровней, лиц, ответственных за принятие комплексных управленческих решений направленных на обеспечение эффективной деятельности промышленных предприятий в долгосрочной пролонгированной перспективе.

ISBN 978-966-2991-72-7

© Гуткевич С.О., 2011 © Корінько М.Д., 2011
© Сафонов Ю.М., 2011 © Солоха Д.В., 2011
© Белякова О.В., 2011

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ВИРОБНИЧО-ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕКОНОМІЧНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Підприємство – як складна відкрита система. Принципові аспекти системної побудови підприємства	8
1.2 Виробнича і організаційна структуризація підприємства	23
1.3 Загальна характеристика підрозділів підприємства	35
РОЗДІЛ 2 СТРУКТУРА І ФОРМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ	41
2.1 Сутність і принципи формування господарського механізму	41
2.2 Структура внутрішнього економічного механізму та принципи його побудови	47
2.3 Комерційний розрахунок: сутність і принципи	53
2.4 Госпрозрахунок структурних підрозділів підприємства (внутрішньовиробничий госпрозрахунок)	58
2.5 Форми функціонування внутрішнього економічного механізму	67
РОЗДІЛ 3 ВНУТРІШНІ ЦІНИ І МЕТОДИ ЇХ ФОРМУВАННЯ	72
3.1 Функції і система цін на підприємстві	72
3.2 Методи формування внутрішніх цін	78
3.3 Внутрішні планово-розрахункові ціни на продукцію підприємства	89
3.4 Особливості внутрішньої оцінки матеріалів при заощадженні їх в запасах в умовах нестабільності ринкових цін	94
РОЗДІЛ 4 СИСТЕМА І ПОРЯДОК ПЛАНУВАННЯ	110
4.1 Система і зміст внутрішніх планів	110

4.2 Особливості і методи розробки планів підприємства	115
4.3 Система техніко-економічних норм і нормативів	120
4.4 Методи розробки норм і нормативів	131
РОЗДІЛ 5 РОЗРОБКА ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ І ІІ РЕСУРСНЕ ОБГРУНТУВАННЯ	135
5.1 Порядок розробки виробничої програми	135
5.2 Планування виробничої програми на основі вузьких місць	143
5.3 Показники загального обсягу виробництва	146
5.4 Обґрунтування виробничої програми виробничою потужністю підрозділів	150
5.5. Забезпечення виробничої програми трудовими ресурсами	160
5.6. Розробка планів виробництва допоміжних підрозділів	166
РОЗДІЛ 6 ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ І ПРИБУТКУ	180
6.1 Поняття, склад і класифікація операційних витрат підприємства	180
6.2 Формування витрат по місцях і центрах відповідальності	191
6.3 Калькуляція собівартості продукції	196
6.4 Формування кошторисів підрозділів	203
6.5 Аналіз обґрунтованості та виконання кошторису (бюджету) витрат операційної діяльності підрозділів підприємства	214
РОЗДІЛ 7 КОНТРОЛЬ І ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ	221
7.1 Контроль як функція управління.	
Форми контролю	221
7.2 Диспетчерський контроль процесу виробництва	233
7.3 Критерії оцінки діяльності підрозділів підприємства	239
РОЗДІЛ 8 МЕХАНІЗМ СТИМУЛЮВАННЯ	254
8.1 Матеріальне і нематеріальне стимулювання персоналу	254
8.2 Організація оплати праці	257

8.3 Безтарифна система оплати праці	267
8.4 Організація преміювання працівників структурних підрозділів	271
8.5 Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності	276
8.6 Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності	283
РОЗДІЛ 9 МАТЕРІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ	291
9.1 Матеріальна відповідальність підрозділів підприємства	291
9.2 Порядок оформлення претензій і розгляду розбіжностей	294
9.3 Класифікація економічного збитку	298
9.4 Аналіз оцінки ефективності внутрівиробничих економічних відносин	306
РОЗДІЛ 10 РЕГУЛЮВАННЯ І ОЦІНКА ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ	312
10.1 Суть і мета створення запасів	312
10.2 Роль, облік і оцінка матеріальних запасів	317
10.3 Системи управління запасами	319
РОЗДІЛ 11 АНАЛІЗ СИСТЕМИ «ВИТРАТИ – ВИПУСК – ПРИБУТОК»	335
11.1. Сутність і передумови аналізу системи «витрати – випуск – прибуток»	335
11.2 Аналіз рівноваги та безпеки операційної діяльності	339
11.3 Залежність прибутку від операційної активності та структури витрат	343
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	346
ГЛОСАРІЙ	353

ВСТУП

Учебна дисципліна "Внутрішній економічний механізм підприємства" є спеціальною, обов'язковою дисципліною для студентів спеціальності "Економіка підприємства", яка спрямована на вивчення теоретичних основ і практичних форм механізму взаємодії управляючої і керованої підсистем, методів свідомого впливу на економіку підприємства.

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

- 1) передумови і форми функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства;
- 2) планування діяльності підрозділів, в якому були висловлені питання формування виробничої програми і її ресурсне забезпечення, планування витрат і прибутки;
- 3) контроль, оцінка і стимулювання діяльності, що включає питання: форми контролю діяльності підрозділів, механізм стимулювання, форми матеріальної відповідальності за наслідками роботи;
- 4) внутрішня економічна діагностика, в якому розглядаються питання оцінки техніко-технологічної бази виробництва, діагности організаційного рівня, діагности внутрішнього економічного механізму.

Метою вивчення учебної дисципліни "Внутрішній економічний механізм підприємства" є формування знань про структуру, освоєння принципів побудови і закономірності функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства, його нормативної бази, планування, контролю, оцінки діяльності підрозділів, матеріального стимулювання їх колективів, методика внутрішньої економічної діагностики, а також отримання практичних навиків і умінь обґрунтовувати форми внутрішнього економічного управління, обчислювати планові показники діяльності підрозділів, оцінювати їх

виконання і розробляти системи матеріального стимулювання розвитку і ефективності.

Предметом вивчення внутрішнього економічного механізму підприємства є горизонтальні і вертикальні економічні відносини усередині підприємства, а саме між його підрозділами, між підрозділами і центральним апаратом управління.

Дисципліна "Внутрішній економічний механізм підприємства" тісно була пов'язана з такими дисциплінами, як "Економіка підприємства", "Ціноутворення", "Фінанси підприємства", "Економічний аналіз", "Планування діяльності підприємства", "Маркетинг", "Менеджмент", "Бухгалтерський облік і аналіз господарської діяльності" і ін.

Вивчення курсу "Внутрішній економічний механізм підприємства" було засновано на знанні законодавчої бази України і інших нормативних актів.

Внутрішній економічний механізм підприємства в ринкових умовах – це система, що постійно удосконалюється, оновлюється, гнучко реагуючи на зміну соціально-економічної і політичної ситуації і представляє оновлену цими змінами зміну пріоритетів як в цілях, так і в засобах виробництва, що висуває задачу безперервного підвищення рівня утворення фахівця-економіста. Рішення цієї задачі вимагає глибоких знань від студентів для самостійного і висококваліфікованого забезпечення діяльності підприємства.

Робоча програма дисципліни "Внутрішній економічний механізм підприємства" за фахом "Економіка підприємства" була розроблена на підставі наступних документів: робочих учбових планів по спеціальностях, типової програми дисципліни "Внутрішній економічний механізм підприємства", а також освітньо-професійної програми вищої освіти, рекомендованої Міністерством освіти і науки України.

РОЗДІЛ 1 ВИРОБНИЧО-ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕКОНОМІЧНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА

Основа розвитку економіки є підприємство, яке забезпечує виробництво товарів, послуг, здійснює науково-дослідну, комерційну діяльність. На підприємстві зосереджується сукупність продуктивних сил і відносин власності, функціонуючих з приводу привласнення сконцентрованих на ньому об'єктів власності та розподілу створеного працівниками необхідного і додаткового продукту.

Підприємство, як юридична особа є суб'єктом відносини власності і вступає у відносини власності, кооперації, спеціалізації з іншими підприємствами. Залежно від технологічного процесу виробництва, розмірів підприємства визначається його організаційна структура і структура управління, що впливає на ефективність діяльності.

1.1 Підприємство – як складна відкрита система. Принципові аспекти системної побудови підприємства

В умовах ринкової економіки підприємство є основною ланкою всієї економіки, оскільки саме на цьому рівні створюється необхідна суспільству продукція і виявляються послуги.

Підприємство – це організаційно відособлений, самостійний, господарюючий суб'єкт виробничої сфери народного господарства, який і проводить і реалізує продукцію, виконує роботи промислового характеру або надає платні послуги.

Підприємство як основна організаційна ланка національної економіки постійно розвивається відповідно до вимог:

- 1) використання досягнень науково-технічного прогресу і забезпечення на цій основі високого техніко-

економічного рівня виробництва і продукції, що випускається;

2) маневреність і мобільність, тобто здатність в короткі терміни перемикатися з виробництва одних видів виробів на інші і випускати їх в потрібних ринку кількостях;

3) раціональне використання всіх видів ресурсів, забезпечення високої ефективності виробництва;

4) забезпечення оптимальних умов праці і соціального розвитку колективу підприємства;

5) екологічність всіх видів діяльності.

Соціально-економічна роль підприємства в умовах ринку істотно міняється. Ця зміна йде по цілому ряду напрямів.

1 Основні вимоги, які висуває ринок підприємству, - працювати так, щоб результатом діяльності був не тільки випуск продукції або послуг, але і отримання прибутку, тобто завжди повинне бути перевищення доходів над витратами, ресурсами, що витрачаються, і чим вище це перевищення, тим більш прибутково працює підприємство.

2 На зміну вимозі випуску якомога більшої кількості продукції, оскільки соціалістична економіка знаходилася в умовах дефіциту по тому або іншому асортименту продукції, приходить вимога - не тільки провести продукцію, але і збути її, реалізувати. Подальше нарощування обсягів доцільно тільки в умовах гарантованого збуту продукції.

3 На зміну існуючим обмеженням з боку вищестоящих органів приходить самостійність підприємств з багатьох питань його діяльності, але як платня за цю самостійність - можливість неспроможності і банкрутства, тобто підприємство може бути виведено за рамки економічної сфери, оскільки воно не змогло працювати в умовах ринку і вимушено покинути його.

Вивчення підприємства повинне проводитися з урахуванням стадії його розвитку.

Розглянемо докладніше функціонування підприємства при його знаходженні на різних етапах життєвого циклу з погляду руху фінансів підприємства, тобто охарактеризуємо його спроможність і життєздатність на різних етапах свого розвитку з метою визначення моменту виникнення (або можливості виникнення) фінансового і (або) іншої кризи.

I – фаза організації (створення) підприємства – характеризується великою витратою всіх ресурсів фірми, причому результати діяльності підприємства на цій стадії не окупають вкладених засобів, тобто підприємство працює собі в збиток. На цьому етапі нове підприємство якийсь час, як правило, не веде господарсько-виробничої діяльності, але зазнає певні зв'язані збитки, в першу чергу, безпосередньо із створенням і реєстрацією нового підприємства, придбанням адміністративного і виробничих будівель і приміщень, закупівлею устаткування, сировини і матеріалів, наймом робочої сили. Пізніше, на цьому ж етапі, компанія починає виробничу діяльність, проте та ще не приносить прибуток. Таким чином, як вже наголошувалося вище, основною характеристикою цього етапу розвитку є неприбуткова, збиткова робота підприємства.

II – фаза становлення – підприємство проходить в своєму розвитку критичну крапку – початок беззбиткової діяльності, коли вартість всіх використаних раніше ресурсів і доходи фірми порівнялися. На цій стадії підприємство ще не приносить прибуток, але вже не працює собі в збиток. Починається формування стратегічного потенціалу фірми. Цей етап розвитку підприємства співпадає з етапом зародження конкурентної переваги фірми на кривій життєвого циклу (див. рис.1.1) Докладніше теорія конкурентної переваги фірми була представлена в монографії «Економічна стратегія фірми». Велике значення на цій стадії мають зовнішні, не залежні від

підприємства і його діяльності, чинники, а також чинники внутрішнього середовища.

III, IV – *етапи прискорення і уповільнення зростання фірми* – характеризуються достатньо інтенсивним зростанням активності підприємства; відсутністю або малою кількістю конкурентів. Як правило, на цих етапах керівництво фірми нарощує виробничий потенціал підприємства, збільшує об'єм виробництва і, як наслідок, об'єм реалізації. Обмеження зростання на цих етапах визначається лише обмеженням ресурсів, як правило, матеріальних. На етапі прискорення зростання підприємство має більший резерв, більший потенціал зростання; звідси – розвиток підприємства достатньо швидкими темпами, і як наслідок, швидке зростання обсягу прибутку, одержуваною фірмою на цьому етапі. За відносно короткий термін доходи підприємства різко зростають.

На IV етапі – етапі уповільнення зростання – темпи приросту доходів падають, але проте зростання доходів спостерігається. Можливості підприємства підходять до своєї межі, темпи розвитку і збільшення компанії сповільнюються, темпи зростання прибутку падають, хоча, як вже наголошувалося, зростання прибутку спостерігається. Фірма підходить до піку своєї життєдіяльності, до піку своєї активності. Підприємство переходить на наступний етап свого розвитку.

V – *етап стійкості (зрілості)* – на цьому етапі свого розвитку підприємство досягає вершини успіху, спис доходів. Спостерігається стабільність надходження доходів. Загальний стан фірми стабілізується: припиняється розширення виробництва, об'єм реалізації досяг свого максимуму; максимуму досягають і доходи (прибуток), одержувані підприємством.

VI – *етап спаду* – характеризується різким зниженням обсягу одержуваного прибутку, спадом ділової активності підприємства. Етап настає головним чином за рахунок

агресивної політики фірм, що змагаються, а також за рахунок старіння ресурсів фірми, що посилюється. Це відноситься як до матеріальних, так і до кадрових, інформаційних, організаційних ресурсів. Зовнішні чинники знов придбавають велике значення.

На цьому етапі погіршуються практично всі фінансові показники діяльності підприємства, порушується структура балансу. Підприємство «захворює» і переходить на останню стадію свого існування — стадію «вмирання».

VII — *вмирання підприємства* — фірма починає зазнавати прямі збитки від своєї діяльності. На цьому етапі звичайно починають процедуру неспроможності (банкрутство) підприємства. Як правило, справа про банкрутство закінчується оголошенням підприємства-боржника банкрутом, конкурсним виробництвом і ліквідацією підприємства.

Проведений аналіз показує, що ідею життєвого циклу конкретного підприємства має значення «закладати» в стратегічний план (прогноз) розвитку компанії з тим, щоб, як буде детально розглянуто *нижче*, максимально продовжити стадію стійкості.

Кожне підприємство проходить такий цикл розвитку. Всі стадії циклу мають свої особливості, таким чином у деяких ситуаціях доцільно створити нове підприємство, ніж тримати в упадку старе.

Незалежно від організаційно-правової форми кожне підприємство є виробничою системою. Система — сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, утворюючих собою єдину цілісність.

Тому при дослідженні діяльності підприємства необхідно враховувати основні принципи системного підходу:

1. Сума властивостей елементів, що входять в систему, не рівна властивостям самої системи.
2. Прийнято вважати, що підприємство є відкритою системою, тобто системою, яка обмінюється з навколишнім

середовищем речовиною, енергією і інформацією. Відкрита система постійно пристосовується до умов, що змінюються, що забезпечує її економічну стійкість.

3. У зв'язку з складністю взаємозв'язків між економічними елементами усередині виробничої системи її функціонування повинне досліджуватися на основі спрощених економічних моделей і схем. Оскільки підприємство є складною системою, то необхідно вивчати його по становлячих блоках системи рис. 1.1.

Управління виробничою системою визначається і обмежується властивостями двох типів:

- базовими властивостями, властивими будь-яким типам систем;
- специфічними властивостями, властивими виробничим системам.

Як базові властивості можна виділити цілісність, елементарність, впорядкованість і взаємодію:

1. Першою базовою властивістю систем вважається здібність її елементів до взаємодії, з втратою якої вона перестає існувати.

2. Звідси слідує її друга властивість — «елементарність» складу частин (підсистем): що розглядається як об'єкт управління система будь-якого рівня і вигляду є об'єднання окремих взаємозв'язаних частин, кожна з яких володіє хоча б однією властивістю, що забезпечує досягнення мети всієї системи.

3. Третя властивість — впорядкованість, властива всій системі і її частинам: входу, виходу, відносинам між ними. Фахівці в області кібернетики і проектування систем доповнюють його структурною і пропорційністю блоків.

4. Четверта істотна властивість системи — її цілісність. Система є якісно певною сукупністю підсистем, зв'язаних в єдине ціле, володіючи властивостями, відсутніми у підсистем.

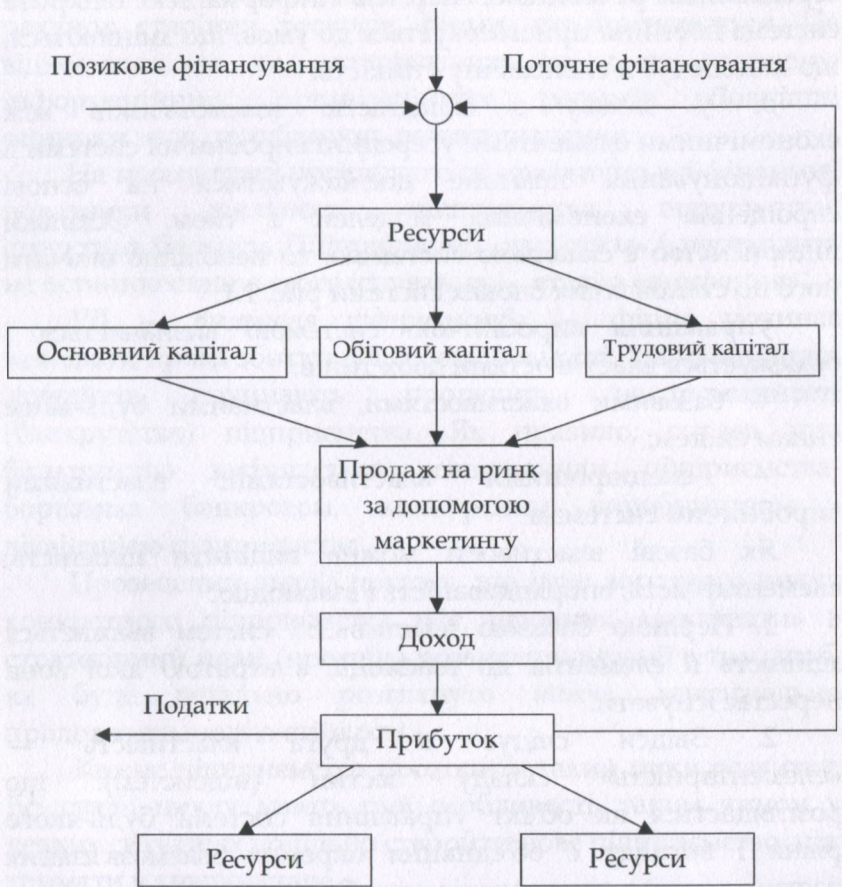


Рисунок 1.1 - Принципова схема функціонування виробничої системи

Оскільки виробнича система є сукупністю взаємозв'язаних елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним з приводу організації і ведення виробничого процесу, то вона розпадається на функціонально і структурно обмежені блоки елементів — підсистеми. Ці підсистеми охоплюють різні стадії і функції

виробничого процесу, накладаючи на виробничі системи специфічні властивості:

1. *Багатофункціональність*, тобто потенційна здатність системи реалізовувати деяку безліч функцій при заданій структурі. Ця властивість виражається через гнучкість, стійкість, надійність і адаптацію систем.

2. *Гнучкість*, тобто здатність змінювати мету функціонування залежно від умов функціонування і стану підсистем.

3. *Стійкість* (стійкість, живучість), тобто здатність зберігати основні виробничі параметри в певних межах і підтримувати необхідну лінію поведінки при обуреннях або відмовах усередині самої системи і зовні неї.

4. *Надійність*, тобто здатність системи реалізовувати задані функції протягом певного періоду часу із заданими параметрами якості. При цьому якість виконання характеризується величиною відхилення фактичного значення виробничого параметра від його заданого значення.

5. *Адаптивність*, тобто фактична зміна цілей функціонування при зміні умов функціонування системи. Звідси витікає нестабільність виробничої системи.

Специфічні властивості виробничих систем не суперечать базовим, але виявляються по-різному в різних зовнішніх середовищах. Так, при високому ступені суспільної кооперації росте просторова протяжність виробничої системи при одночасному скорочень кількості стадій виробничого процесу в окремій виробничій одиниці (виробничому підприємстві). Відповідно, в рамках останньої міняється зміст і обсяг як задач виробництва, так і функцій управління їм.

Підприємство, як всяка складна система, складається з комплексу більш простих систем, що виконують певні функції.

У виробничо-технічному відношенні підприємство є техніко-технологічним комплексом, систему робочих

машин і механізмів, підібраних пропорційно по кількості і потужності відповідно до видів продукції (виконуваних робіт, послуг), що випускається, технології її виготовлення і обсягів випуску.

Організаційно підприємство є первинною ланкою промисловості, виробничу одиницю національної економіки з визначеними внутрішньою структурою, зовнішнім середовищем, закономірностями функціонування і розвитку.

Організаційна система підприємства включає його виробничу і організаційну структуру управління підприємством і цехами, а також зв'язки між виробництвом і управлінням, між підприємством і зовнішніми організаціями.

В соціальному відношенні підприємство виступає як соціальна підсистема суспільства, саме на ньому здійснюється взаємодія суспільних, колективних і особистих інтересів, складаються відносини колективізму і взаємодопомоги.

Економічно підприємство є відособленою ланкою національної економіки, що володіє певною оперативно-господарською самостійністю і здійснюючим свою діяльність на основі комерційного розрахунку. Економічна підсистема підприємства включає економічні відносини підприємства з державою, державним бюджетом, вищестоящою організацією, постачальниками, споживачами, банками.

В інформаційному відношенні підприємство – складна динамічна система, що характеризується великим обсягом, інтенсивністю і різною спрямованістю інформаційних зв'язків між підсистемами і елементами постійно що обмінюються із зовнішнім середовищем різного роду інформацією. Інформаційна система підприємства включає планову, звітну, нормативно-технічну документацію, а також різну інформацію (письмову, усну і ін.), що характеризує стан і рух компонентів підприємства.

В екологічному відношенні підприємство є виробничо-екологічною системою, що взаємодіє із зовнішнім середовищем шляхом матеріально-енергетичного обміну.

В адміністративно-правовому відношенні підприємство виступає як юридична особа зі встановленими державою законодавчо правами і обов'язками.

Промислове підприємство, як будь-яка система, може знаходитися в двох станах: стійкому і нестійкому.

Стійкий стан характеризується ритмічним випуском високоякісної продукції і великим попитом на неї, рівномірним ходом виробництва у всіх підрозділах, добрим матеріально-технічним і кадровим забезпеченням, корисним психологічним кліматом в колективі.

Нестійкий стан характеризується збоями в ході виробничого процесу, неритмічним випуском продукції і незадовільним попитом на неї і ін.

Підприємства діють на основі принципів вільного підприємництва:

- а) вільний вибір видів діяльності;
- б) залучення до здійснення діяльності майна і засобів юридичних осіб і громадян;
- в) самостійне формування програми діяльності і вибір постачальників і споживачів, встановлення цін відповідно до законодавства;
- г) вільне наймання працівників;
- д) вільне розпорядження прибутком після сплати податків;
- е) самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Розглядаючи підприємство як об'єкт вивчення, необхідно відзначити також, що це цілеспрямована система, прагнуча до досягнення на більш переважних станів.

При дослідженні підприємства як соціально-економічної системи дуже важливо забезпечити єдність функціонального (поведінкового) і структурного підходу.

Виходячи з цілей дослідження цієї складної системи необхідно розглядати дві її складові – власне систему (підприємства) і зовнішнє середовище, в якому функціонує та система.

Підприємство — це відкрита система, яка може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім (зовнішньої) середовищем.

Зовнішнє середовище — це сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур і інших зовнішніх умов і чинників, що діють в оточенні підприємства і впливають на різні сфери його діяльності (рис.1.2).

Зовнішнє середовище підрозділяють на дві складові:

— *мікросередовище* — середовище прямого впливу на підприємство, яке створюють постачальники матеріально-технічних ресурсів, споживачі продукції (послуг) підприємства, торгові і маркетингові посередники, конкуренти, державні органи, фінансово-кредитні установи, компанії страховок;

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА (інформація)

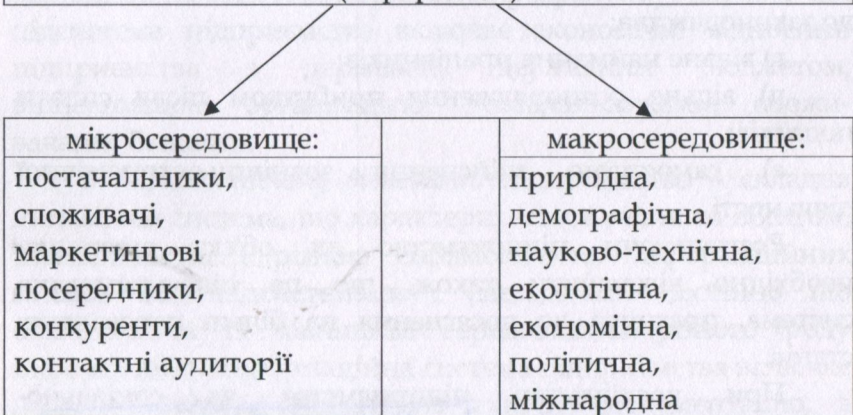


Рисунок 1.2 - Зовнішнє середовище підприємства

—макросередовище — середовище непрямого впливу на підприємство. Вона включає природне, демографічне, науково-технічне, економічне, екологічне, політичне і міжнародне середовища.

Підприємство повинне обмежувати негативні дії зовнішніх чинників, що найбільш істотно впливають на результати його діяльності, або навпаки — більш повно використовувати сприятливі можливості мікросередовища була представлено силами, що мають безпосереднє відношення до підприємства і його підприємницьких можливостей, тобто постачальниками, клієнтами, маркетинговими посередниками, конкурентами і контактними аудиторіями.

Постачальники — це різні суб'єкти господарювання, що забезпечують підприємство матеріально-технічними і енергетичними необхідними ресурсами

Основними клієнтами підприємств є споживачі продукції (послуг), що знаходяться на різних ринках:

—споживацькому (населення, що придбає товари і послуги для особистого споживання);

—виробників (організації, що придбають продукцію виробничо-технічного призначення);

—проміжних продавців, що придбають товари і послуги для подальшого їх перепродажу з прибутком для себе;

—державних установ (оптові покупки продукції для державних потреб);

—міжнародному (зарубіжні покупки на раніше перерахованих типах клієнтурних ринків).

Маркетингові посередники — це фірми, що допомагають підприємству в просуванні, збуті і розповсюдженні його товарів серед клієнтів. До них відносяться торгові посередники, фірми, що спеціалізуються на організації руху товару, агентства по наданню маркетингових послуг і кредитно-фінансові установи.

Підприємствам для виробництва конкурентоздатної продукції необхідно постійно вивчати своїх конкурентів, розробляти і дотримувати певну ринкову стратегію і тактику.

Конкуренти — суперники підприємства в боротьбі за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів, за отримання щонайвищого прибутку.

Окрім прямих учасників відносин з підприємством існують непрямі учасники — так звані контактні аудиторії. Це фінансові круги (банки, інвестиційні компанії, фондова біржа, акціонери), засоби інформації, різні державні установи представницької і старанної влади, населення і громадяни групи дій (суспільні організації).

Контактні аудиторії — це організації, що виявляють реальну або потенційну цікавість до підприємства або що роблять вплив на його здатність досягати поставлених цілей.

В макросередовищі підприємства діє значно більша кількість чинників, ніж в мікросередовищі. Їм властива багатоваріантність, невизначеність і непередбачуваність наслідків.

Природні чинники. Для природного середовища характерні: дефіцит деяких видів сировини, подорожчання енергії і посилення втручання держави в процес раціонального використання і відтворювання природних ресурсів. індустріально-аграрний потенціал України базується в значній мірі на власних мінерально-сировинних і сільськогосподарських ресурсах. В даний час розвідано більше 8 тис. родовищ понад 90 видів корисних копалин. Щорічна здобич мінеральної сировини перевищує 1 млрд. тонн, що складає близько 5% світової здобичі. Найважливіші — кам'яне вугілля, залізни і марганцеві руди, сіра, графіт, цементна сировина, нерудна металургійна сировина.

Демографічні чинники. Для демографічного середовища України характерні: збільшення смертності,

зниження народжуваності, старіння населення, зростання числа службовців. Перевищення кількості померлих над кількістю народжених за 1991-2001 роки склало 1,5 млн. осіб. Нинішній рівень народжуваності України — один з найнижчих серед нових незалежних держав в Європі.

Зниження народжуваності зменшує потребу в товарах на демографічних ринках — дитячих, підліткових, молодіжних, що вимушує підприємства пристосовувати свою діяльність для задоволення потреб людей середнього, перед пенсійного і пенсійного віку. Зміна структури населення по вікових групах привела до скорочення трудового потенціалу, оскільки в працездатному віці в багатьох регіонах України опинилася менша частина населення. Це вимагає від підприємств розробки стратегії економії живої праці шляхом техніко-технологічного переозброєння, підвищення рівня механізації і автоматизації виробничих процесів.

Науково-технічні чинники. Науково-технічний прогрес грає визначальну роль в розвитку і інтенсифікації промислового виробництва. Він охоплює фундаментальні і теоретичні дослідження, прикладні дослідження, конструкторсько-технологічні розробки, створення зразків нової техніки, її освоєння і промислове виробництво, а також упровадження нової техніки в народне господарство. Відбувається оновлення матеріально-технічної бази промислових підприємств, росте продуктивність праці, підвищується ефективність виробництва.

Економічні чинники. До основних чинників цього середовища належать зростання і спад промислового виробництва, рівень і темпи інфляції, коливання курсу гривни щодо валют інших держав, система оподаткування і кредитування, попит і пропозиція на ринку, платоспроможність контрагентів, рівень і динаміка цін, безробіття і ін.

Екологічні чинники. Для цього середовища характерні зростання забруднення навколишнього середовища і

посилення втручання в процес раціонального використання і відтворювання природних ресурсів, посилювання державного контролю над якістю і безпекою товарів. В даний час дві третини території України були охоплено гострою екологічною кризою. Щорічно втрати від неефективного природокористування складають від 15 до 20 % національного доходу, що саме по собі указує на необхідність встановлення гармонійних взаємостосунків підприємств і природи. Потрібно максимально враховувати природні умови і ресурси, інші компоненти при проектуванні і функціонуванні підприємств, добиватися забезпечення економічної рівноваги у виробничій і соціальній діяльності і відтворювання природного середовища.

Політичні чинники. На виробничій і соціальній діяльності підприємства позначаються події, що відбуваються в політичному середовищі: законодавче регулювання підприємницької діяльності, підвищення вимог з боку державних установ, що стежать за дотриманням законів. Раптові зміни в політичній ситуації в країні можуть привести до зміни умов господарювання, до підвищення ресурсних витрат, втраті прибутку.

Міжнародні чинники. До них можна віднести інтернаціоналізацію світової економіки, зміну вартості твердих валют на світовому ринку, зростання економічної потужності окремих держав, становлення міжнародної фінансової системи, відкриття нових крупних ринків і ін. Вони роблять вплив більшою мірою на підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Адаптація може виявлятися як саморегулювання, самонавчання, самоорганізація та самовдосконалення. При *саморегулюванні* система реагує на зміни середовища жорстко встановленими спеціальною програмою заходами та діями. *Самонавчання* системи означає її здатність змінювати програми реагування. При *самоорганізації* система змінює не тільки програму реагування, а й свою

внутрішню структуру. Системи, що *самовдосконалюються*, можуть перебудувати свою структуру не тільки в межах заданого набору елементів, а й шляхом розширення цього набору.

1.2 Виробнича і організаційна структуризація підприємства

Необхідність управління була пов'язана з процесами розподілу праці на підприємстві. Управління є централізованою дією на колектив людей з метою організації і координації їх діяльності в процесі виробництва. Головною задачею управління є забезпечення зростання ефективності виробництва на основі постійного вдосконалення технічного рівня, форм і методів управління, підвищення продуктивності праці як найважливіших умов отримання і нарощування доходів підприємства.

В основі управління підприємством лежать принципи, під якими прийнято розуміти керівні напрями і правила, встановлені в основу рішення задач, пов'язаних з управлінням. В принципах виявляються найстійкіші риси об'єктивних закономірностей управління.

Найважливіші принципи організації управління виробництвом складаються з:

— *цільової сумісності і зосередження*. Полягає в створенні цілеспрямованої системи управління, орієнтованої на рішення загальної задачі — організації виробництва тієї продукції, в якій зараз має потребу споживач;

— *безперервності і надійності*. Означає створення таких умов виробництва, при яких досягається стабільність і безперервність заданого режиму виробничого процесу;

— *плановірності і пропорційності*. Націлює систему управління на рішення не тільки поточних, але і довготривалих задач розвитку підприємства за допомогою довгострокового, поточного і оперативного планування;

— наукової обґрунтованості управління. Його дотримання можливо тільки на основі безперервного збору, переробки і аналізу різної інформації: науково-технічної, економічної, правовий і др.;

— ефективності управління. Припускає раціональне і ефективне використання ресурсів виробництва, випуск конкурентоздатної продукції;

— контролю і перевірки виконання ухвалених рішень. Припускає розробку конкретних заходів щодо усунення недоліків, що заважають виконанню виробничих завдань.

— Комплекс розпорядливих актів по керівництву господарською діяльністю є організаційно-розпорядливим методом управління.

— Положення, інструкції і інші службові документи, визначальні функції, права і персональна відповідальність посадовців і виробничих колективів, виявляють собою норми адміністративної дії.

Сучасний апарат управління має в своєму арсеналі різноспрямовані методи керівництва — економічні, організаційно-розпорядливі (адміністративні) і соціально-психологічні:

— Питання планування, економічного аналізу, організації праці, фінансування, кредитування і економічного стимулювання складають систему економічних методів управління.

Соціально-психологічні методи управління — це методи переконання, моральної і етичної дії на психологію людей.

До загальних функцій управління відносяться:

— планування — формування мети управління, вибір шляхів і методів досягнення цієї мети;

— організація — створення оптимальної структури управління. Керівник підбирає працівників для конкретної роботи, делегуючи їм завдання, або повноваження, або право використовувати ресурси підприємства;

— мотивація — сукупність методів, стимулюючих працівників до найефективнішої роботи;

— *контроль і облік* — система регулювання діяльності працівників по виконанню роботи певної кількості і якості.

Структура підприємства — ця його внутрішня будова, що характеризує склад підрозділів і систему зв'язку, підлеглість і взаємодія між ними.

Розрізняють загальну, виробничу і організаційну структури управління.

Загальну структуру підприємства представляє сукупність всіх виробничих, невиробничих (по обслуговуванню працівників і членів їх сімей) і управлінських підрозділів підприємства.

Структура підприємства визначається наступними основними чинниками:

- розміром підприємства;
- галузю виробництва;
- рівнем технології і спеціалізації підприємства.

Слід зазначити, що якої-небудь стандартної структури не існує. Вона постійно коректується під впливом виробничо-економічної кон'юнктури, науково-технічного прогресу, соціально-економічних процесів.

Комплекс виробничих підрозділів, організації по управлінню підприємством і обслуговуванню працівників, їх кількість, величина взаємозв'язку і співвідношення між ними за розміром зайнятих площ, чисельності працівників і пропускній спроможності є загальною структурою підприємства (рисунок 1.3).

Підприємство очолює директор. Він здійснює керівництво підприємством в цілому.

Директору підприємства безпосередньо підкоряються начальники цехів, які здійснюють технічне і господарське керівництво відповідним цехом.

Першим заступником директора є головний інженер. Він керує науково-дослідними і експериментальними роботами, безпосередньо відповідає за вдосконалення техніки і технологи виробництва.

Економічну службу на підприємстві очолює головний економіст (заступник директора з питань економіки). Він відповідає за організацію планової роботи підприємства. Відділи, які знаходяться в його підкоренні, здійснюють контроль за виконанням завдань, проводять аналіз діяльності підприємства. В його компетенції також рішення фінансових питань, організації праці і заробітної платні.

Головним завданням начальника виробництва є забезпечення виконання планів підприємства. З цією метою начальник виробництва і виробничий відділ, який знаходиться в його підкоренні, розробляють оперативні плани випуску продукції для кожного цеху, забезпечують ритмічну роботу, здійснюють контроль і регулювання виробничого процесу.

Маркетингові функції вивчення попиту, ринків збуту, реклами, а також матеріально-технічного забезпечення виробництва покладаються на заступника директора з комерційних питань.

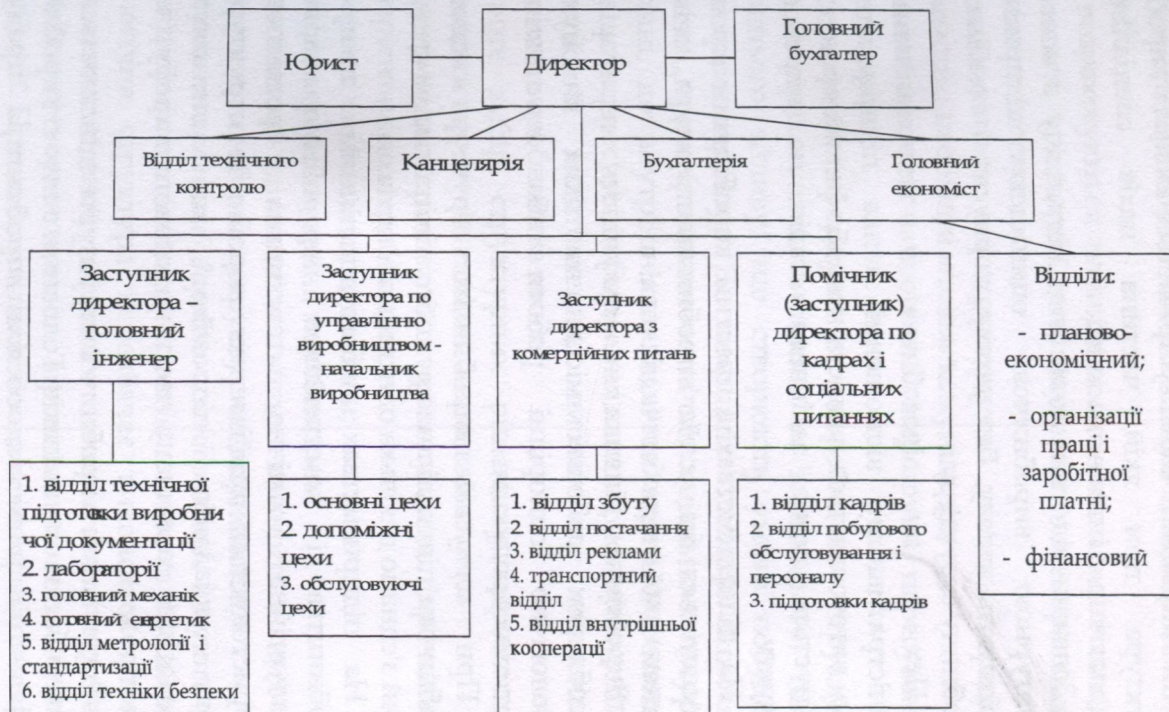
Заступник директора по кадрах і соціальних питаннях відповідає за реалізацію кадрової політики підприємства.

Відомі три типи виробничої структури підприємства: наочний, технологічний і змішаний (наочно-технологічний):

1. Ознакою *наочної* структури є спеціалізація цехів на виготовленні певного виробу або групи однотипних виробів, вузлів, деталей (цехи по виготовленню двигунів, задніх мостів, кузовів, коробок Передач на автомобільному заводі).

2. Ознакою *технологічної* структури є спеціалізація цехів підприємства на виконанні певної частини технологічного процесу або окремої стадії виробничого процесу. Наприклад, наявність ливарного, ковальсько-пресового, штампувального, механічного і складального цехів на машинобудівному заводі.

Рисунок 1.3 – Типова загальна структура підприємства



3. На практиці часто зустрічається *змішана* виробнича структура, при якій частина цехів спеціалізована технологічно, а інша — наочно.

Залежно від того, який тип підрозділу є основною структурною виробничою одиницею підприємства, розрізняють цехову, без цехову, корпусну і комбінатську виробничу структуру.

Цех - ця відособлене в технологічному і адміністративному відношенні ланка підприємства, в якому виготовляється повністю той або інший продукт або виконується певна закінчена стадія по виробленню продукту.

На підприємствах з простим виробничим процесом застосовується *без цехова* виробнича структура, основою побудови якої є виробнича ділянка.

Виробнича ділянка — сукупність територіально відособлених робочих місць, на яких виконуються технологічно однорідні роботи або виготовляється однотипна продукція.

При *корпусній* виробничій структурі основним виробничим підрозділом крупного підприємства є корпус, в який з'єднано декілька однотипних цехів.

На підприємствах з багатостадійними процесами виробництва і комплексною переробкою сировини (металургійна, хімічна, текстильна промисловість) використовується *комбінатська* виробнича структура. Її основу складають підрозділи, що виготовляють технологічно завершену частину готового виробу (чавун, сталь, прокат).

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

Побудова раціональної виробничої структури підприємства здійснюється в наступному порядку:

- встановлюються число цехів, учасників підприємства,

їх потужність в розмірах, що забезпечують заданий випуск продукції;

- розраховуються площі для кожного цеху і складу, визначається просторові розташування в генеральному плані підприємства;

- плануються всі транспортні зв'язки усередині підприємства, необхідні впливи комунікацій;

- намічаються найкоротші маршрути пересування предметів праці

У процесі формування виробничої структури необхідно враховувати чинники як зовнішнього, так і внутрішнього впливу, що створюють умови побудови раціональних структур. До зовнішніх чинників відносять економічні, правові, науково-технічні, соціально-культурні, екологічні, до внутрішніх — цілі та стратегії розвитку підприємства, ресурсні обмеження, специфіку продукції та технології її виготовлення, чисельність персоналу, потужність виробництва тощо.

Проте вибір структурних рішень у виробництві визначається передусім такими чинниками:

- 1) формами спеціалізації та кооперування підрозділів;
- 2) орієнтацією виробництва;
- 3) організаційним середовищем;
- 4) місцем розташування виробництва.

Розглянемо докладніше вплив кожного з них на формування виробничої структури підприємства.

Форми спеціалізації виробничих підрозділів. Існують дві основні форми спеціалізації — технологічна та предметна. Технологічна структура передбачає виконання цехами підприємства певної частини технологічного процесу. Підрозділи утворюються за принципом технологічної спеціалізації. Прикладами цехів технологічної спеціалізації є: на машинобудівному заводі — ливарні, ковальські, механічні, термічні; на текстильному підприємстві — прядильні, ткацькі, обробні.

Технологічна структура характерні для підприємств

одиничного та дрібносерійного виробництва, які випускають різноманітну та нестійку номенклатуру виробів.

У разі предметної структури основні цехи підприємства спеціалізуються на виготовленні будь-якого виробу, групі однорідних виробів, вузлів, деталей з використанням найрізноманітніших технологічних процесів і операційну цехах предметної спеціалізації взагалі здійснюється замкнутий цикл, у зв'язку з чим їх часто називають предметно-замкнутими. Прикладами таких цехів є цех шестерень на верстатобудівному заводі; цехи двигунів, шасі, коробок швидкостей на автомобільному; цехи рантового, гвинтового взуття на взуттєвій фабриці.

Предметна форма спеціалізації цехів і предметна виробнича структура характерні для підприємств крупносерійного та масового виробництва, які випускають обмежену номенклатуру виробів у великих обсягах.

Поширеним типом виробничої структури для підприємств багатьох галузей промисловості є предметно-технологічна, або змішана, яка характеризується наявністю на підприємстві основних цехів, що організовані як за технологічною, так і за предметною ознакою. Як різновид цієї спеціалізації використовують предметно-подетальну чи предметно-повузлову спеціалізацію цехів з неповним циклом виготовлення продукції.

Спеціалізація та кооперування у виробництві скорочують кількість структурних підрозділів і спрощують їхні взаємозв'язки. Виробництво може спеціалізуватися на одній із фаз виробничого процесу, наприклад на складанні виробів або механічній обробці. Проте воно може спеціалізуватися також на всіх фазах виробництва продукції — від отримання замовлень до постачання виробу замовнику.

Широка спеціалізація, до якої на сучасному етапі прагне більшість підприємств, дає можливість мінімізувати

витрати, скоротити тривалість циклу виробництва продукції, підвищити її якість та конкурентоспроможність. Однак тенденції світового розвитку підприємств — це вузькоспеціалізоване підприємство.

Орієнтація виробництва. Щодо орієнтації виробництва, то розширення предметної спеціалізації сприяє збільшенню кількості виробничих процесів виготовлення наукомістких і капіталомістких виробів. Виробнича структура таких підприємств зорієнтована на розвиток технологій та вимагає формування виробничих підрозділів з жорсткою залежністю від технологічного процесу.

Водночас існує багато підприємств з орієнтацією виробничої структури на продукт, тобто виготовляється декілька простих подібних видів продукції.

Отже, складність продукції та способів її виробництва обумовлюють орієнтацію виробничих підприємств та безпосередньо впливають на прийняття структурних рішень.

Організаційне середовище та його елементи, наприклад організаційна (управлінська) культура виробництва, характеризують потенційні можливості розвитку виробничої структури та створюють умови для формування нових структурних підрозділів.

Місце розташування виробництва та структурних підрозділів найчастіше визначається вимогами клієнтів у тому чи іншому регіоні. Глобалізація виробничої бази передбачає розташування нових виробництв у регіонах, де можливо забезпечити мінімум витрат, насамперед за рахунок дешевих ресурсів, наближення до ринків збуту та пільгових умов господарювання.

Розглянуті чинники визначають основні параметри виробничої структури. Тож завдання, утворення раціональної виробничої структури підприємства або розроблення рекомендацій щодо її удосконалення полягає в пошуку такого варіанта виробничої структури, який би найкраще відповідав критерію «керованості» об'єкта і

відповідно сприяв підвищенню ефективності управління ним.

Розвиток виробничих структур не можна розглядати ізольовано від організаційних структур управління, тому що виробнича структура — це лише об'єкт управління. Раціональна структура апарату управління є основою планомірного та ритмічного функціонування виробничої структури.

На розвиток структур управління впливає ряд чинників, до яких належать виробнича структура, трудомісткість та складність управлінської роботи, а також вимоги ринку та ін. Особливості виробництва обумовлюють необхідність застосування різних видів і типів організаційних структур управління)

На практиці розрізняють структури управління двох типів:

- механічну, що характеризується використанням фореक्सних процедур і правил, жорсткою ієрархією влади в організації, централізацією ухвалення рішень. Сюди можна віднести лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, дивізіональну структуру;

- органічну, що характеризується помірним використанням корисних правил і процедур, децентралізацією, гнучкістю структури влади, участю в управлінні низьких рівнів. До цього типу відносяться проектні, матричні, програмно-цільові структури.

Організаційна структура управління — це система управління, яка визначає склад, взаємодія і підлеглість її елементів.

Між елементами системи управління існують зв'язки, які можна підрозділити на:

- *лінійні зв'язки*, що виникають між підрозділами різних рівнів управління, коли один керівник адміністративно підлеглий іншому (директор — початкових цехи — майстер);

- *функціональні зв'язки*, що характеризують взаємодію

керівників, що виконують певні функції на різних рівнях управління, між якими не існує адміністративного підкорення (начальник планового відділу — начальник цеху);

— міжфункціональні зв'язки, що мають місце між підрозділами одного рівня управління (начальник основного цеху — начальник транспортного цеху).

Відомі декілька типів організаційних структур управління.

Лінійне управління — сама спрощена система, між елементами якій існують тільки одноканальні взаємодії. Кожний підлеглий має тільки одного керівника, який одноосібно віддає розпорядження, контролює і керує роботою виконавців. Перевагами лінійного управління є оперативність, чіткість взаємостосунків, несуперечність команд, підвищення ступеня відповідальності керівників, зниження витрат на зміст управлінського персоналу. Але керівник не може бути універсальним фахівцем і враховувати всі сторони діяльності складного об'єкту. Тому лінійне управління використовується на ризик підприємствах з найпростішою технологією виробництва і в нижній ланці крупних підприємств — на рівні бригади виробничої ділянки.

Лінійно-штабне управління використовується в управлінні цехами і відділами. Єдиноначальність зберігається, проте керівник готує рішення, накази і завдання для виконавців за допомогою штабних фахівців, що здійснюють збір інформації і її аналіз необхідних розпорядливих документів.

Функціональне управління передбачає розділення функцій управління між окремими підрозділами апарату управління, що дозволяє розосередити адміністративно-управлінську роботу і доручити її самим кваліфікованим кадрам. Проте це приводить до необхідності складних узгоджень між функціональними службами при підготовці важливого документа, знижує оперативність роботи,

подовжує терміни ухвалення рішень.

Дивізіональне управління дозволяє централізувати стратегічні загально корпоративні функції управління (фінансову діяльність, розробку стратегії фірми і ін.), які зосереджуються у вищих ланках адміністрації корпорації, і децентралізувати оперативні функції управління, які передаються виробничим підрозділам. Це приводить до гнучкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі, швидкому ухваленню управлінських рішень і підвищенню їх якості, але в той же час — до збільшення чисельності апарату управління і витрат на його зміст.

Матричне управління виділяє тимчасові наочно-спеціалізовані ланки — проектні групи, які формуються з фахівців постійних функціональних відділів. При цьому вони лише тимчасово підлегли керівнику проекту. А після завершення робіт над проектом повертаються в свої функціональні підрозділи. Переваги: виключно висока гнучкість системи управління і орієнтація на нововведення.

В господарській практиці часто зустрічається складний вид управління — *поєднання перерахованих типів організаційних структур управління на різних рівнях управління підприємством.*

Будь-який тип підприємства, незалежно від виду вживаної системи управління, виробничої і організаційної структури споживає економічні і неекономічні ресурси зовнішнього середовища.

Ресурси підприємства — це все те, що необхідне для виробництва продукції або надання послуги.

Вони підрозділяються на види:

1. *Матеріальні ресурси:* капітал (основний і оборотний), земельні ресурси, енергетичні ресурси.

2. *Нематеріальні ресурси* — ресурси, що не мають матеріально-речовинної форми, але що беруть участь у виробництві продукції і сприяючі отриманню прибутку: авторські права, торгові марки, патенти, програмне забезпечення, ноу-хау і т.п.

3. *Трудові ресурси*. Праця — це доцільна діяльність людини по виробництву, управлінню і реалізації продукції, пов'язана з витратами біологічної енергії. Він характеризується кількістю і професійною кваліфікацією персоналу.

4. *Підприємницька здатність* — це особливий вид діяльності, пов'язаний з реалізацією комерційних ідей, направлених на досягнення успіху в умовах ризику.

5. *Фінансові ресурси* (не є економічними) — це сукупність грошових коштів, що знаходяться у розпорядженні підприємства. Фінансові ресурси можуть бути власними (статутний капітал, прибуток, амортизаційна фонд і т.п.); привернутими (емісія цінних паперів, акцій, векселів і т.п.); позиковими (кредити, облігації і т.п.); отриманими в порядку перерозподілу (відшкодування страховок, надходження з державного бюджету, дивіденди по цінних паперах і т.п.).

Кожне підприємство формує власний склад необхідних ресурсів, виходячи з мети підприємства, його можливостей і стану зовнішнього середовища. Ресурси оцінюються, прогнозуються і плануються за вартістю, значущістю, термінами залучення, окупністю і т.д.

1.3 Загальна характеристика підрозділів підприємства

Основною структурною виробничою одиницею підприємства (окрім підприємств з безцеховою структурою управління) є цех. Цех — відособлене в адміністративному відношенні ланка, що виконує певну частину загального виробничого процесу (стадію виробництва) відповідно до внутрізаводської спеціалізації. По характеру своєї діяльності цехи, як правило, підрозділяються на: основні, допоміжні, побічні, підсобні (обслуговуючі).

В основних цехах виконуються операції по виготовленню продукції, призначеної для реалізації на

сторону, тобто продукцію, яка визначає профіль і спеціалізацію підприємства. Основні цехи діляться на:

- заготовчі;
- оброблювальні;
- складальні.

До заголовних відносяться ливарні, ковальсько-штампувальні, ковальсько-пресові, іноді цехи зварювальних конструкцій.

До оброблювальних – механообробні, деревообробні, термічні покриття деталей.

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

Допоміжні цехи виготовляють продукцію, яка використовується для забезпечення особистих потреб усередині самого підприємства. До них відносяться: інструментальний, модельний, ремонтний, енергетичний, транспортний.

Побічні цехи займаються, як правило, утилізацією, переробкою і виготовленням продукції з відходів основного виробництва. До них відносяться цехи шпирвжитку, пресування стружки в брикети, переробки металобрухту методами литва.

Обслуговуючі (подібні) цехи і господарства виконують роботи, які забезпечують необхідні умови для нормального перебігу основних і допоміжних виробничих процесів. Обслуговуючі цехи виготовляють тару для упаковки продукції, виконують консервацію продукції, її упаковку, вантаження і відправку споживачу.

В структурі деяких підприємств існують експериментальні цехи (конструкторські, науково-дослідні інститути, лабораторії), які займаються підготовкою і випробуванням нових продуктів, розробкою нових технологій, розробкою креслень, проведенням різних експериментальних робіт і ін. В них з особливою силою виявляється інтеграція науки з виробництвом.

До допоміжних підрозділів цеху відносяться ділянки ремонту технологічного устаткування, пристосувань, інструменту, заточне відділення, і обслуговуючі склади, внутрішньо цеховий транспорт, пункти технічного контролю.

Основною виробничою ланкою усередині підприємства є цех. Повноправним керівником цеху є начальник цеху, який підлеглий директору. Начальник цеху керує упровадженням нової техніки і передових технологічних процесів, забезпечує виконання і перевиконання цехом виробничого плану по всіх показниках.

В обов'язку начальника цеху входять:

- забезпечення підготовки виробництва, тобто виробничих ділянок і робочих місць сировиною, матеріалами, технічною документацією;
- зміцнення трудової дисципліни;
- забезпечення високої якості продукції, що випускається;
- організація своєчасного і високоякісного ремонту і догляду за устаткуванням;
- сприяння підвищенню кваліфікації працівників цеху, раціоналізації і винахідництва;
- упровадження передових методів праці, господарського розрахунку, забезпечення систематичного зниження витрат виробництва, проведення аналізу результатів роботи;
- організація охорони праці, техніки безпеки і протипожежних заходів.

Начальник цеху керує і координує роботу виробничих ділянок цеху, прольотів, відділень, потокових підсобних майстерних ліній. Керівництво ними він здійснює через майстрів, що очолюють окремі ділянки. У розпорядженні начальника цеху є апарат управління. Структура і розмір цього апарату визначається масштабами і характером виробництва.

Начальник технологічного бюро є заступником начальника цеху. Він здійснює контроль за дотриманням технологічної дисципліни, в його підкоренні знаходяться технологи.

Планово-диспетчерське бюро складає місячні і змінно-добові плани і графіки роботи окремих ділянок, змін, відділень і робочих місць, аналізує результати виконання виробничого плану, розробляє показники роботи окремих ділянок і бригад.

Бюро інструментального господарства відповідає за забезпечення робочих місць інструментами, пристосуваннями і за їх експлуатацію.

Бюро праці і заробітної платні вивчає шляхи підвищення продуктивності праці, методи роботи новаторів виробництва, розробляє норми вироблення, часу, проводить розрахунок прогресивних доплат, премій і ін. Механік цеху стежить за експлуатацією устаткування, проводить його огляд і перевірку, забезпечує проведення планово-запобіжних ремонтів, здійснює заходи, застережливі поломки і аварії устаткування, відповідає за охорону праці і техніку безпеки в цеху.

Бухгалтерія цеху веде бухгалтерський облік матеріальних цінностей, фінансових і трудових ресурсів.

Економічне бюро планує виробничо-господарську діяльність цеху, веде звітність і проводить аналіз роботи.

На рисих і деяких середніх підприємствах застосовується бесцехова структура, при якій найкрупнішим виробничим підрозділом підприємства є виробнича ділянка.

Виробнича ділянка – це група територіально відособлених робочих місць, на яких виконується технологічно однорідна робота або різні операції по виготовленню однотипної продукції. Він очолюється майстром за наявності на ділянці в одній зміні не менше 25 робітників. Якщо робітників менше, майстер може

керувати 2-3 ділянками. Без цехову структуру застосовують на підприємствах з чисельністю менше 500 працюючих.

При без цеховій структурі управління планування, облік, технічне обслуговування ділянок здійснюється централізований відповідними функціональними підрозділами апарату управління підприємства.

Прогресивним напрямом вдосконалення виробничої структури цеху є створення наочно-замкнутих ділянок, на яких здійснюється весь цикл обробки декількох, закріплених за даною ділянкою деталей (виробів).

В даний час характерним є поглиблення спеціалізації виробництва. Все більше з'являється підприємств з ряду основних і допоміжних цехів, підрозділів, функції яких виконують спеціалізовані підприємства (ливарні, ковальські, інструментальні, ремонтні і ін.). Це сприяє спрощенню структури підприємств, підвищуючи ефективність як основних, так і допоміжних, обслуговуючих цехів і господарств.

Питання для закріплення знань.

1. Економічна модель підприємства.
2. Структуризація виробничої системи підприємства.
3. Структуризація системи управління підприємством.
4. Сучасні тенденції трансформації організаційно-виробничих структур.
5. Динамічні зміни структури підприємства під впливом ринкової кон'юнктури та рівня кооперування.
6. Центри витрат і центри прибутку в структурі підприємства.
7. Стратегічні господарські підрозділи і їх роль в підвищенні конкурентоспроможності компаній.
8. Дайте характеристику підприємства як відкритої системи.
9. Охарактеризуйте виробничі фактори (входи у виробничий процес).

10. Які основні аспекти системної побудови підприємства? Дайте їх стислу характеристику.

11. У чому полягає функціональна структуризація підприємства?

12. Визначить критерії поділу виробничих підрозділів підприємства на основні та допоміжні (неосновні).

13. У чому полягають зміни структури підприємства під впливом ринкової кон'юнктури та рівня кооперування?

14. Дайте стислу характеристику підрозділів підприємства.

15. Надайте порівняльну характеристику організаційним структурам управління.