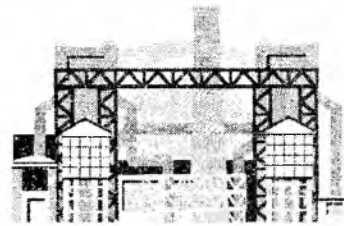


# ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА



УДК 658.5

Солодовник Л.М., Цихмистро В.В.

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДРОЗДІЛІВ

Запропоновано критерії для оцінки роботи виробничих підрозділів у системі внутрішньовиробничих економічних відносин.

Criteria for estimation of work of production subdivisions in the system of internal economic relations are offered.

Розвиток ринкових відносин потребує постійної адаптації до нових умов. Для підприємства це означає підтримання конкурентоспроможності, що неможливо без постійного контролю та підвищення ефективності своєї роботи.

Одним із заходів підвищення ефективності роботи підприємства є створення системи внутрішньовиробничих економічних відносин. Це можливо, коли елементи ринкової економіки знаходять свій розвиток на мікрорівні, тобто всередині підприємства.

Ключовими елементами цієї системи є підсистеми планування, контролю, економічного стимулювання й економічної відповідальності, що визначають майнові, виробничі, фінансові відносини між підприємством і його структурними підрозділами, а також між самими підрозділами – основними, допоміжними, обслуговуючими, управлінськими.

Рушійною силою системи внутрішньовиробничих економічних відносин є мотиваційний механізм часткового саморегулювання, що поряд з адміністративними методами лежить в основі функціонування системи.

Суть мотиваційного механізму полягає у тому, що на внутрішньому рівні підприємства впроваджується економічне і матеріальне стимулювання, засноване на результатах роботи структурних підрозділів.

В основі забезпечення роботи системи лежить комплекс критеріїв, за якими проводиться оцінка діяльності підрозділів.

В нинішній час успіх роботи підприємства залежить здебільшого від його робітників [1, 2]. Тому для забезпечення ефективності роботи системи внутрішньовиробничих економічних відносин критерії оцінки діяльності підрозділів повинні підбиратися таким чином, щоб підвищити зацікавленість персоналу в досягненні максимальних кінцевих результатів роботи як свого підрозділу, так і підприємства в цілому.

Проблемою оцінки діяльності підрозділів підприємства присвячені дослідження вітчизняних й закордонних науковців, серед яких Р. Колегаєв, К. Мельнікова, Б. Кривоборець [3], Е. Смерницький, Р. Акбердін [4], Н. Романченко [5], В.Ф. Палій [6, 7], В. Семенов [8, 9], Б. Власов [9], К. Ойнер [10], Л.М. Драгун, Є. Вакульчик [11] та інші.

Основна частина досліджень вітчизняних авторів відноситься до періоду адміністративно-командної системи господарювання. В умовах ринкових відносин питання оцінки роботи підрозділів майже не розглянуті.

У більшості випадків метою визначення рівня ефективності функціонування підрозділів підприємств є порівняльний аналіз ступеню використання виробничих ресурсів (чи витрат) на різних стадіях виробничого процесу протягом короткострокових періодів (від одного місяця до року), а також співставлення досягнутого рівня ефективності з запланованим; підрозділи оцінюються в залежності від місця у внутрішньовиробничому поділі праці (основні, допоміжні, обслуговуючі, адміністративні).

Дослідження закордонних авторів з проблеми оцінки роботи підрозділів переважно присвячені великим корпораціям [12], де підрозділами виступають відокремлені господарчі об'єкти – підприємства, філії, дивізіони. Одним з найбільш узагальнюючих показників їх оцінки виступає прибуток, принесений підрозділом (може розраховуватись на основі внутрішніх цін).

Ще одним джерелом критеріїв оцінки роботи є відповідальність підрозділу за певні аспекти (показники) роботи підприємства – витрати, прибуток, виручку, інвестиції. У зв'язку з цим підрозділи або їх угруповання розглядаються як центри відповідальності: центри витрат (регульованих або частково регульованих), центри прибутків, центри виручки, центри інвестицій [13]. Критерії оцінки роботи приймаються для кожного виду центру відповідальності виходячи з його призначення.

Основною ж проблемою, яка робить неприйнятною використання більшості існуючих методів оцінки підрозділів, є їх призначення працювати в сталому середовищі (чи то стала централізовано-планова, чи розвинута ринкова економіка). Сучасна ж українська дійсність характеризується підвищеною динамічністю, яка потребує постійної адаптації підприємств до нових умов. Хоча останнім часом швидкість змін уповільнюється, проблема ефективного управління підприємством і надалі остається актуальною. Тому й проблема оцінки підрозділів підприємства не є повністю вичерпаною.

Критерії оцінки роботи підрозділів в сучасній системі внутрішньовиробничих економічних відносин повинні відповідати наступним вимогам:

1. Робота усіх підрозділів повинна оцінюватися за єдиними показниками, щоб мати змогу порівнювати ефективність діяльності окремих підрозділів.
2. Повинен враховуватися взаємозв'язок результатів роботи підрозділу із результатами інших підрозділів і підприємства в цілому.
3. Показники оцінки роботи підрозділу повинні лежати в основі системи мотивації, яка, в свою чергу має включати елементи матеріального заохочення і економічної відповідальності.
4. Підрозділ має відповідати лише за ті показники, на які здатен впливати.
5. Критерії оцінки роботи підрозділу повинні стимулювати працівників до покращення роботи свого підрозділу і підприємства в цілому не тільки в короткостроковому, але й в довгостроковому періоді.

Зважаючи на все вищезазначене, метою даної статті є пошук певного комплексу критеріїв для оцінки діяльності підрозділів підприємства у системі внутрішньовиробничих економічних відносин, котрий включав би елементи керування покращенням ефективності їх роботи і відповідав переліченим вимогам.

Для оцінки діяльності підрозділу пропонуються наступні критерії:

- співвідношення запланованих і фактичних поточних витрат;
- чистий прибуток, що встановлюється на основі використання внутрішніх цін;
- прибуток на інвестований капітал;
- залишковий прибуток;
- коефіцієнт дієвості системи внутрішньовиробничих економічних відносин.

Співвідношення запланованих і фактичних поточних витрат – це оцінка економічної ефективності роботи підрозділу, за якою сума асигнувань (кошторис витрат на підрозділ) порівнюється з дійсно понесеними витратами. Визначається через показник ефективності витрат підрозділу, що розраховується за наступною формулою:

$$E_{v_i} = \frac{V_{пл_i}}{V_{ф_i}}, \quad (1)$$

де  $E_{v_i}$  – ефективність витрат підрозділу  $i$ ;

$V_{пл_i}$  – планові витрати (кошторисні витрати на виготовлення визначеного обсягу продукції) підрозділу  $i$ ;

$V_{ф_i}$  – фактично понесені витрати підрозділу  $i$ .

*Чистий прибуток, що встановлюється основі використання внутрішніх цін* – це показник, який дозволяє оцінити внесок підрозділу у формування чистого прибутку підприємства. При визначенні прибутку підрозділу необхідно використовувати внутрішні ціни, які діють при розрахунках за продукцію і послуги між підрозділами одного підприємства. В цьому випадку прибуток підрозділу визначається за наступною формулою:

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^m VC_{ij} \cdot Q_{ij} - V_i, \quad (2)$$

де  $\Pi_i$  – прибуток  $i$ -го підрозділу;

$n$  – кількість підрозділів на підприємстві;

$m$  – кількість видів продукції, що випускає  $i$ -й підрозділ;

$VC_{ij}$  – внутрішня ціна одиниці продукції  $ij$  ( $j$ -го виду продукції  $i$ -го підрозділу);

$Q_{ij}$  – обсяг виробництва продукції  $ij$ ;

$V_i$  – витрати  $i$ -го підрозділу.

Чистий прибуток підрозділу підприємства визначається за наступною формулою:

$$\text{ЧП}_i = \text{ЧП} \cdot \frac{\Pi_i}{\sum \Pi_i}, \quad (3)$$

де  $\text{ЧП}_i$  – чистий прибуток  $i$ -го підрозділу;

$\text{ЧП}$  – чистий прибуток підприємства.

*Прибуток на інвестований капітал* – це показник, який враховує не тільки прибуток, але й активи, за рахунок яких він був отриманий. Він визначається відношенням чистого прибутку підрозділу до загальної суми його активів:

$$\Pi_{ік_i} = \frac{\text{ЧП}_i}{ЗВА_i}, \quad (4)$$

де  $\Pi_{ік_i}$  – прибуток на інвестований капітал  $i$ -го підрозділу;

$ЗВА_i$  – загальна вартість активів  $i$ -го підрозділу.

Використовуючи показник прибутку на інвестований капітал потрібно визначити сумарну вартість активів за відновлювальною вартістю або за вартістю з урахуванням індексу цін на споживчому ринку.

*Залишковий прибуток* – це показник, який враховує не тільки прибуток, отриманий підрозділам, але й збитки, які даний підрозділ заподіяв іншим підрозділам і підприємству. Розраховується цей показник за наступною формулою:

$$ЗП_i = ЧП_i - \left( \sum_{k=1}^n З_{\sigma_k} + З_{\sigma_i} \right), \quad (5)$$

де  $ЗП_i$  – залишковий прибуток  $i$ -го підрозділу;

$З_{\sigma_k}$  – економічний збиток, спричинений  $i$ -м підрозділом  $k$ -му підрозділу;

$З_{\sigma_i}$  – економічний збиток, спричинений  $i$ -м підрозділом підприємству (збиток, спричинений даним підрозділом стороннім підприємствам і організаціям).

Важливим показником оцінки діяльності кожного підрозділу є *коефіцієнт дієвості системи внутрішньовиробничих економічних відносин*. Цей показник дозволяє порівнювати збитки, спричинені іншим підрозділам, і отриманий цим підрозділом чистий прибуток. Критерій дієвості системи внутрішньовиробничих економічних відносин на рівні  $i$ -го підрозділу визначається за формулою:

$$K_{\sigma_i} = \frac{\sum_{k=1}^n З_{\sigma_k}}{ЧП_i}, \quad (6)$$

де  $З_{\sigma_k}$  – економічний збиток, спричинений  $i$ -м підрозділом  $k$ -му підрозділу.

$ЧП_i$  – чистий прибуток  $i$ -го підрозділу.

На рівні підприємства дієвість системи проявляється, насамперед, у відсутності економічного збитку з вини структурних підрозділів підприємства і розраховується за наступною формулою:

$$K_{\sigma} = \frac{\sum_{i=1}^n З_{\sigma_i}}{ЧП}, \quad (7)$$

де  $З_{\sigma_i}$  – економічний збиток, спричинений  $i$ -м підрозділом підприємству (збиток, спричинений підрозділом стороннім підприємствам і організаціям);

$ЧП$  – чистий прибуток підприємства.

При цьому, якщо коефіцієнт дієвості дорівнює нулю ( $K_{\sigma_i} = 0$ ,  $K_{\sigma} = 0$ ), це свідчить про відсутність економічного збитку на відповідному рівні, а, отже, про високий ступінь дієвості системи внутрішньозаводських економічних відносин. Якщо ж ці коефіцієнти відмінні від нуля, то існують визначені внутрішні резерви для поліпшення кінцевих результатів роботи підприємства, підвищення його прибутку.

Отриманий комплекс критеріїв оцінки діяльності підрозділів у загальному вигляді характеризує різні аспекти роботи підрозділів підприємства і має в собі елементи, що можуть лягти в основу механізмів мотивації покращення ефективності і економічної відповідальності за результати роботи підрозділу.

Для підвищення ефективності роботи підрозділів отриманий комплекс критеріїв має набути подальшого розвитку. Основними напрямками є визначення ефективних методів встановлення внутрішніх цін, розвиток визначення вкладу підрозділу у прибуток підприємства та розміру збитків. Вирішення цих питань дозволить покращити дієвість

внутришньовиробничих економічних відносин і ефективність роботи підприємства у цілому.

### *Література*

1. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
2. Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. 1995. №6.
3. Колгасов Р.П., Мельникова К.Н., Кривоборец Б.И. Эффективность ремонтной службы предприятий и объединений. – К.: Техника, 1976. – 112 с.
4. Акбердин Р.З. Сравнительный экономический анализ результатов ремонтного обслуживания. – Свердловск: СИНХ, 1970. – 101 с.
5. Романченко Н.В. Проблемы оценки экономической эффективности работы структурных подразделений предприятия // Новое в технологии, технике и экономике переработки минерального сырья. Ч.1.: Сб. научных трудов. – Кривой Рог: Изд-во ин-та Механобрчермет, 1998. – с. 176-180.
6. Палий В.Ф. Учет и хозрасчет вспомогательного производства. – М.: Финансы, 1973. – 64 с.
7. Палий В.Ф. Хозрасчетный доход и самофинансирование: Вопросы учета и анализа. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 191 с.
8. Семенов В.Н. Эффективность технического обслуживания. – Челябинск: Южно-Уральское книжное издательство, 1984. – 208 с.
9. Власов Б.В., Семенов В.Н. Оценка экономической эффективности обслуживания на предприятии. – М.: Машиностроение, 1986. – 234 с.
10. Ойнер К.Д. Анализ организации вспомогательных работ. – М.: Машиностроение, 1973. – 42 с.
11. Драгун Л., Вакульчик Е. Интегральный показатель для анализа эффективности производства // Экономика Украины. – 1995. – №9. – с. 93-95.
12. Внутрифирменное управление в США. (Современные формы и методы управления в промышленных компаниях). Отв. Ред. В.В. Зубанинов. – М.: «Мысль», 1970. – 404 с.
13. Кэпвеллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ. 1998. – 279 с.

*Рекомендовано до публікації  
д.т.н., проф. Пономаренком П.І. 02.03.05*

*Надійшла до редакції  
17.02.05*