

## **ОСНОВНІ ФОРМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЙОГО ВНУТРІШНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ**

**Постановка проблеми.** В динамічних умовах ринкового середовища підвищення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів залишається й надалі однією з пріоритетних цілей національної економіки, що потребує комплексного підходу до її вирішення.

Глобалізація економічних процесів, високий рівень невизначеності, активні інституційні перетворення – все це та чимало інших негативних явищ економічного розвитку країни призвели до значного скорочення виробництва, неплатоспроможності, згортання інвестиційно-інноваційної діяльності тощо. Тому сьогодні, в умовах нестабільної економічної ситуації, виникає потреба в удосконаленні механізму управління економікою підприємства. Одним із напрямів вирішення цього завдання є формування внутрішнього економічного механізму підприємства, здатного якомога швидше адаптуватись до зовнішнього середовища та забезпечувати при цьому ефективне функціонування суб'єкта господарювання.

Важливим аспектом формування внутрішнього економічного механізму підприємства є оптимальний вибір його форми функціонування, тобто внутрішньої організаційної структури, яка передбачає побудову раціональної системи горизонтальних (між підрозділами підприємства) та вертикальних (між підрозділами та керівництвом підприємства) відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням обґрунтування основних форм функціонування внутрішнього економічного механізму

підприємства присвячено ряд робіт сучасних вчених-економістів: М.Г.Грещака, О.М.Гребешкової, О.М.Дикань, Н.І.Доберчак, Л.Г.Дончак, В.О.Козловського, П.В.Круша, О.В.Мороза, Й.М.Петровича, І.М.Писаревського, Г.В.Руденко, П.Т.Саблука, Г.В.Стадник, О.В.Ульянченка, Л.М.Худолій, І.І.Цигилика, Л.Г.Чеканової та інших.

Разом з цим, вивчення й аналіз опублікованих за даною проблематикою робіт дозволили зробити висновок про те, що питання оптимального вибору форм функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства недостатньо розроблені як у науковому, так і в організаційно-практичному аспектах.

При написанні даної статті були використані праці авторів, які торкалися зазначеного кола питань, досліджено різні форми функціонування внутрішнього економічного механізму та його структуру на вітчизняних підприємствах.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є визначення основних форм функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства, обґрунтування переваг та недоліків кожної з них та окреслення сфери їх застосування у внутрішній організаційній структурі вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Внутрішній економічний механізм підприємства може мати різні форми функціонування. Вони різняться ступенем свободи поведінки підрозділів, формами їх взаємозв'язків та показниками ефективності діяльності. Досвід вітчизняних підприємств та огляд наукових праць з даної проблематики дозволяють стверджувати, що форми функціонування внутрішнього економічного механізму можуть варіюватися від централізованого регулювання діяльності підрозділів до повної їх децентралізації.

В економічній літературі зустрічаються різні тлумачення форм внутрішнього економічного механізму підприємства. Так, Грещак М.Г., Гребешкова О.М. та Коцюба О.С. виділяють такі форми функціонування підрозділів [5]:

- 1) підрозділи — центри витрат;

2) підрозділи — центри прибутку, серед яких виокремлюють:

- підрозділи, що формують розрахунковий умовний прибуток;
- підрозділи — центри реального прибутку.

Підрозділи, що є центрами витрат, виготовляють, як правило, продукцію внутрішньокоопераційного призначення. Їх діяльність досить жорстко регламентується, а ефективність оцінюється за показниками витрат. Це підрозділи (цехи, дільниці) технологічної спеціалізації, яким притаманні зв'язки в межах технологічної послідовності обробки.

Підрозділи, що є центрами прибутку, виготовляють або кінцеву продукцію, яку реалізують на ринку, або проміжну продукцію внутрішньокоопераційного призначення, яку передають іншим підрозділам за внутрішніми планово-розрахунковими цінами і створюють таким чином розрахунковий умовний прибуток як частину прибутку підприємства. Як правило, це підрозділи предметної та змішаної спеціалізації.

Загалом ми погоджуємося з даним поділом та вважаємо його достатньо обґрунтованим.

Значна кількість підрозділів промислових підприємств (відділи, цехи, дільниці та ін.) є центрами витрат [9].

Центри прибутку працюють на основі фінансової відповідальності та повної чи часткової самокупності. Взаємини між центром прибутку та адміністративним центром, а також між іншими підрозділами підприємства ґрунтуються на договірній системі. Виробництво і реалізація продукції здійснюються на основі бюджету, узгодженого з адміністративним центром. Діють внутрішні ціни, за якими визначається виробнича ефективність діяльності підрозділів. Можлива наявність окремих податкових платежів, а також відрахувань для утримання адміністративного центру. Можливе ведення самостійного балансу та певних платежів [2].

Заслуговує на увагу думка Атаманчука Ю.М. про вживання словосполучення «структурний підрозділ», під яким доцільно розрізняти внутрішні підрозділи, розташовані за місцем знаходження господарської

організації, та відокремлені підрозділи, розташовані поза місцем знаходження господарської організації [1]. Ми дотримуємося думки, що внутрішній економічний механізм підприємства охоплює діяльність усіх підрозділів, як внутрішніх, так і відокремлених.

Як відомо, центри витрат та центри прибутку в науковій літературі називають центрами відповідальності. Концепцію центрів відповідальності, на якій базується сучасний підхід до організації управління витратами на підприємстві, вперше було сформульовано Джоном А. Хігінсом. Фахівці Рей Вандер Віл, І.Т. Хорнген та Дж. Фостер стверджують, що центр відповідальності – це частина організації, за якою доцільно акумулювати бухгалтерську інформацію про діяльність центру [11]. Ми погоджуємося з твердженням Сопко В., який під центром відповідальності розуміє місце виникнення правових відносин між учасниками господарських процесів [10].

Досить обґрунтованою ми вважаємо класифікацію форм функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства, запропоновану Крушем П.В. [8]:

- 1) пряме планове регулювання – передбачає керування підрозділами з боку керівництва за допомогою системи деталізованих показників;
- 2) договірне регулювання – передбачає керування підрозділами на основі укладених договорів між підрозділами та між підрозділами і керівництвом;
- 3) синтезоване (змішане) регулювання – передбачає поєднання в собі окремих рис двох попередніх форм, тобто поєднує координацію і контроль з відносною самостійністю.

Доцільно розглянути чотири основні форми функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства:

- 1) централізована;
- 2) частково децентралізована;
- 3) децентралізована;
- 4) змішана.

Централізована форма, на наш погляд, характеризується повним регулюванням діяльності підрозділів з боку центрального апарату управління та об'єднує, як правило, підрозділи-центри витрат. Її перевагами є: визначеність та простота у функціонуванні; чіткий розподіл повноважень; ієрархічність управління, за якої кожний нижчий рівень контролюється вищим та підпорядковується йому. Проте даній формі властиві і певні недоліки, зокрема: надмірна централізація управління виробництвом на підприємстві; низький ступінь самостійності підрозділів; висока залежність від центрального апарату управління. Централізована форма є найбільш оптимальною для малих за розмірами господарюючих суб'єктів.

Частково децентралізованій формі притаманне часткове регулювання діяльності підрозділів. Така форма характерна для підприємств, на яких, окрім підрозділів-центрів витрат, існують підрозділи, які мають статус центрів умовного прибутку. Перевагами її є часткова самостійність підрозділів та зменшення керівного впливу центрального апарату управління підприємством. До недоліків можна віднести порушення принципу єдиноначальності, ускладнення контролю та обліку діяльності підрозділів. Частково децентралізована форма є найбільш прийнятною для середніх за розмірами підприємств.

Децентралізована або мережева форма має місце на тих підприємствах, до організаційної структури яких належать відносно самостійні спеціалізовані підрозділи, пов'язані між собою та з вищим керівництвом системою договірних відносин. Діяльність таких підрозділів координується центральним апаратом управління підприємством. Підрозділи мають можливість здійснювати операції купівлі-продажу поза межами даного суб'єкта господарювання. Перевагами децентралізованої форми є: надання підрозділам відносної самостійності; надання підрозділам права реалізовувати свою продукцію; можливість розпоряджатися частиною прибутку від реалізації власної продукції; висока відповідальність за результати роботи; оперативне прийняття рішень на відповідних рівнях управління; більша зацікавленість працівників у результатах

роботи. Недоліками даної форми є те, що надання самостійності підрозділам може призвести до конкуренції між ними, а також за таких умов ускладнюється процес координації діяльності підрозділів з боку вищого керівництва підприємства. Таку форму доцільно застосовувати на великих за розміром підприємствах, де досить важко керувати великими підрозділами.

Змішана форма передбачає поєднання в собі рис, переваг та недоліків трьох попередніх форм. Вона притаманна відносно великим підприємствам, до внутрішньої структури яких належать підрозділи-центри прибутку. Застосування даної форми має місце під час перехідного етапу від централізованих форм функціонування до децентралізованих, тобто коли частина виробництва поступово переходить на децентралізацію, а частина ще залишається на централізованому управлінні виробництвом [7].

Отже, форми функціонування внутрішнього економічного механізму, що ґрунтуються на створенні центрів прибутку та центрів витрат, дозволяють активізувати внутрішні чинники ефективності господарювання за рахунок посилення відповідальності підрозділів підприємства за результати їх діяльності.

Формування будь-якого механізму неможливе без всебічного розуміння його структури, взаємодії елементів механізму, дослідженні його як єдиного цілого. До аналізу структурної будови внутрішнього економічного механізму підприємства вчені підходять з різних поглядів, виходячи з розуміння суті самої категорії. Зокрема, Цигилик І.І. складовими елементами внутрішнього економічного механізму підприємства вважає наступні [12]:

- 1) організаційну структуру підприємства;
- 2) виробничо-технічну структуру;
- 3) механізм формування і використання ресурсів;
- 4) мотиваційний механізм;
- 5) механізм управління фінансами;
- 6) механізм взаємодії з ринком.

Найбільш обґрунтованою, на наш погляд, є структура внутрішнього економічного механізму підприємства, запропонована Грещаком М.Г. [5]. Автор вважає, що складовими елементами даної структури є:

- організаційно-технічна система або формування вертикальних зв'язків між підрозділами й адміністративним центром та горизонтальних зв'язків між окремими підрозділами;
- система планування діяльності підрозділів;
- система контролю й оцінки діяльності підрозділів;
- установлення матеріальної відповідальності підрозділів;
- мотиваційний механізм функціонування.

Організаційно-технічна система підприємства визначається переважно формою зв'язків між окремими підрозділами. Існують три типи технологічних зв'язків виробництва:

1. Послідовний технологічний зв'язок, якому притаманна відкрита мережа зв'язків між виробництвами, що спеціалізуються на виробництві однорідного кінцевого продукту.

2. Паралельний технологічний зв'язок, що являє собою мережу зв'язків з розгортанням виходів з першої виробничої ланки в ряд паралельних виробництв, які виготовляють з напівфабрикатів різні кінцеві продукти. Центральним елементом такої виробничої системи є виробництво, яке переробляє вихідну сировину.

3. Послідовно-паралельний технологічний зв'язок — це мережа зв'язків з різними входами вихідної сировини у ряд виробництв з послідовним розгортанням входів у такі виробництва, одно чи дворівневим напівфабрикатом і кінцевим продуктом. У середній ланці такої виробничої системи виготовляються напівпродукти для кінцевої ланки, проте вони самі можуть бути кінцевими продуктами.

Планування діяльності підрозділів здійснюється шляхом установлення основних показників виробничо-господарської діяльності підрозділів та базується на прогресивних нормах матеріальних, трудових і грошових витрат.

Залежно від завдань, які вирішують ті чи інші підрозділи, застосовуються такі показники, які найбільшою мірою стимулюють досягнення високих результатів.

Система контролю й оцінки діяльності підрозділів дає змогу визначити причини відхилень, місце їх виникнення і вжити відповідних заходів щодо усунення недоліків і поширення позитивних результатів. Визначаються ті підрозділи, які найраціональніше використовують економічні важелі в організації своєї діяльності та забезпечують зростання результативності функціонування підприємства в цілому.

Установлення матеріальної відповідальності підрозділів передбачає компенсацію збитків одного підрозділу за рахунок прибутку або собівартості іншого, з вини якого вони виникли.

Мотиваційний механізм створюється відповідно до структури підприємства та складності його цілей. Він охоплює, як правило, три підсистеми мотивів, кожна з яких спрямована на досягнення певних цілей підприємства, а саме:

- мотиваційного механізму високоякісної продуктивної праці;
- мотиваційного механізму науково-технічного розвитку виробництва;
- мотиваційного механізму підприємництва.

Мотиваційний механізм високоякісної продуктивної праці спрямований на раціональне використання виробничих ресурсів, підвищення продуктивності праці, бездефектне виготовлення продукції, скорочення термінів освоєння виробництва нової конкурентоспроможної продукції.

Мотиваційний механізм науково-технічного розвитку виробництва спрямований передусім на підвищення технічного рівня підприємства, створення та освоєння нових видів продукції. В основу цього механізму покладено мотиви нововведень у виробництво, які генеруються внутрішніми елементами виробничого процесу і зовнішнім оточенням, мотиви сприйняття нововведень виробничою системою, мотиви інженерно-технічної творчості як безпосередніх учасників процесу технічного розвитку, так і учасників виробничого процесу [5].



Мотиваційний механізм підприємництва спрямований на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції в коротко- та довгостроковому періодах. Функціонування цього механізму забезпечують мотиви конкуренції та кооперації при створенні нової продукції, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміну зовнішнього оточення, які забезпечують гнучкість управління і сприйняття нововведень.

Таким чином, особливості кожної з наведених складових внутрішнього економічного механізму визначають характер діяльності підприємства як системи та створюють умови для досягнення поставлених цілей.

**Висновки з даного дослідження.** Формування внутрішнього економічного механізму підприємства зумовлено раціональним та ефективним управлінням економікою на низових рівнях, тобто на рівні підрозділів. Разом з цим, такий механізм обов'язково повинен враховувати зовнішні потреби господарюючого суб'єкта.

При дослідженні внутрішнього економічного механізму важливого значення надається вибору раціональної форми його функціонування, яка визначає рівень децентралізації підрозділів, а також формує основні елементи у його структурі та взаємозв'язки між ними, що сприяє покращенню діяльності підрозділів та підвищенню ефективності господарювання підприємства загалом.

### **Література**

1. Атаманчук Ю.М. Суб'єктивний склад внутрішньогосподарських відносин: деякі правові аспекти / Ю.М.Атаманчук // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2007. – № 1(6). – С. 48-51.

2. Басенко А.В. Центри витрат і прибутків [Електронний ресурс] / А.В.Басенко // Інформаційний щомісячник «Пропозиція». – 2003. – № 1. – Режим доступу:[http:// www.propozitsiya.com/?page=149&itemid=740&number=21](http://www.propozitsiya.com/?page=149&itemid=740&number=21).

3. Головина Л. Хозрасчёт – главное средство мобилизации внутренних резервов предприятий / Л.Головина // Экономика сельского хозяйства России. – 2004. – № 11. – С. 21-23.

4. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-VI [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.

5. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.

6. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27 березня 1991 року № 887-XII. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://wsc.euromb.com/base/doc022html>.

7. Козловський В. О. Структурна модель формування внутрішнього економічного механізму підприємства / В. О. Козловський, Л. Г. Дончак // Вісник ВПІ. – 2009. – № 5. – С. 36-39.

8. Круш П.В. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник / П. В. Круш, С. О. Тульчинська, Р. В. Тульчинський, С. О. Кириченко, О. В. Кривда, О. П. Кавчиш. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 206 с.

9. Матвієнко Г. Центри відповідальності в структурі підприємства [Електронний ресурс] / Г.Матвієнко // Баланс. – 2010. – № 71 (1005). – Режим доступу: <http://www.balance.ua/ua/download/balance/20107119.pdf>.

10. Сопко В. Бухгалтерський облік / В. Сопко. – К.: КНЕУ, 1998. – 448 с.

11. Хорнген И.Т. Бухгалтерский учёт: управленческий аспект/ И.Т.Хорнген, Дж. Фостер [пер. с англ.]. – М : Финансы и статистика, 1995. – 416 с.

12. Цигилик І. І. Підприємство і внутрішній економічний механізм в умовах підприємництва / І.І.Цигилик // Економіка. Фінанси. Право. – 2006. – № 11. – С. 3-9.

Сарай Н.І.

**ОСНОВНІ ФОРМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЙОГО ВНУТРІШНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ.**

Анотація. У статті визначено основні форми функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства, обґрунтовано переваги та недоліки кожної з них та розглянуто складові елементи системи внутрішнього економічного механізму на підприємстві.

Ключові слова: внутрішній економічний механізм підприємства, форми функціонування, центри витрат, центри прибутку.

Сарай Н.И.

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ЕГО ВНУТРЕННЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ.

Аннотация. В статье определены основные формы функционирования внутреннего экономического механизма предприятия, обоснованы преимущества и недостатки каждой из них и рассмотрены составляющие элементы системы внутреннего экономического механизма на предприятии.

Ключевые слова: внутренний экономический механизм предприятия, формы функционирования, центры затрат, центры прибыли.

Sarai N.I.

THE BASIC FORMS FUNCTIONING OF THE INTERNAL ECONOMIC MECHANISM ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ITS INTERNAL ORGANIZATIONAL STRUCTURES.

Annotation. In the article outlines the main forms functioning of the internal economic mechanism of enterprise, justified the advantages and disadvantages each of them and considered elements of the internal economic mechanism in the enterprise.

Key words: internal economic mechanism of enterprise, forms of functioning, expenses centers, profit centers.