

УДК 338.244.018

*І.В. Музика, В.О. Подзоров*

### ПОБУДОВА ВНУТРІШНЬОГО ГОСПРОЗРАХУНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Розглянуто питання запровадження внутрішнього госпрозрахунку на підприємствах. Визначені мета постановки, проблеми, які виникають, результати та критерії оцінки запровадження внутрішнього госпрозрахунку на підприємстві.*

В сучасних умовах керівники підприємств шукають шляхи підвищення ефективності та конкурентоспроможності роботи своїх підприємств. Одним із таких шляхів є запровадження внутрішнього госпрозрахунку, який дає можливість підвищити ефективність внутрішніх процесів та мотивацію усіх ланок підприємства, покращити різні сторони діяльності підприємств. При запровадженні госпрозрахунку управління стикаються з проблемами та помилками.

По-перше слід розібратися з визначенням госпрозрахунку, що являє собою система управління, яка називається госпрозрахунком, які її мета та які проблеми вона дозволяє вирішити. На даний час немає єдиного трактування системи внутрішнього госпрозрахунку в сучасних ринкових умовах, тому деякі принципи цієї системи сприймаються та трактуються ще із часів соціалістичної економіки.

Метою є запровадження такої системи управління, яка дозволить виявити неефективні витрати та знизити виробничі витрати, забезпечити прибуткову роботу підрозділів та підприємства в цілому за рахунок мотивації кожного працівника.

Під час запровадження системи внутрішнього госпрозрахунку структурні підрозділи наділяються певною самостійністю в рамках своєї відповідальності, вводиться система мотивації керівників підрозділів з орієнтацією на фінансові результати. Керівники підрозділів вже не просто орієнтуються на операційні показники, вони починають розуміти, який вклад у фінансові результати підприємства вони вносять і які результати отримані в різних підрозділах. Підрозділи наділяються не тільки певними повноваженнями, але і відповідальністю за досягнуті результати, а також за помилки й втрати, пов'язані з їх діяльністю.

Якісне запровадження такої системи це непроста задача. Під час запровадження системи внутрішнього госпрозрахунку потрібно вирішити ряд проблем та завдань. Першочерговою є вирішення проблеми підвищення мотивації. Правильна мотивація спонукає працівників більш бережливо, більш економічно обґрунтовано діяти в сучасних умовах, більш чітко визначається відповідальність, яка до того була розмитою. Підрозділи підприємства намагатимуться освоювати випуск нових видів продукції (робіт, послуг) та збільшувати її реалізацію.

Наступним важливим моментом є формування бюджетів доходів та витрат, інвестиційних вкладень підрозділів, надання керівникам підрозділів «свободи дій» в цих процесах та повна фінансова відповідальність керівників підрозділів.

© *І.В. Музика, В.О. Подзоров, 2013*

## РЕЙКОВИЙ РУХОМИЙ СКЛАД

Складання бюджетів потребує творчого підходу, усі ланки підприємства повинні приймати участь в складанні бюджетів, при цьому необхідна певна формалізація – хто, кому, скільки та за що винен, усе повинно бути документально закріплено. Для чіткого відображення виробничих процесів, оцінки виконання бюджетів та визначення результатів слід вирішити питання запровадження на підприємстві досить потужного програмного комплексу.

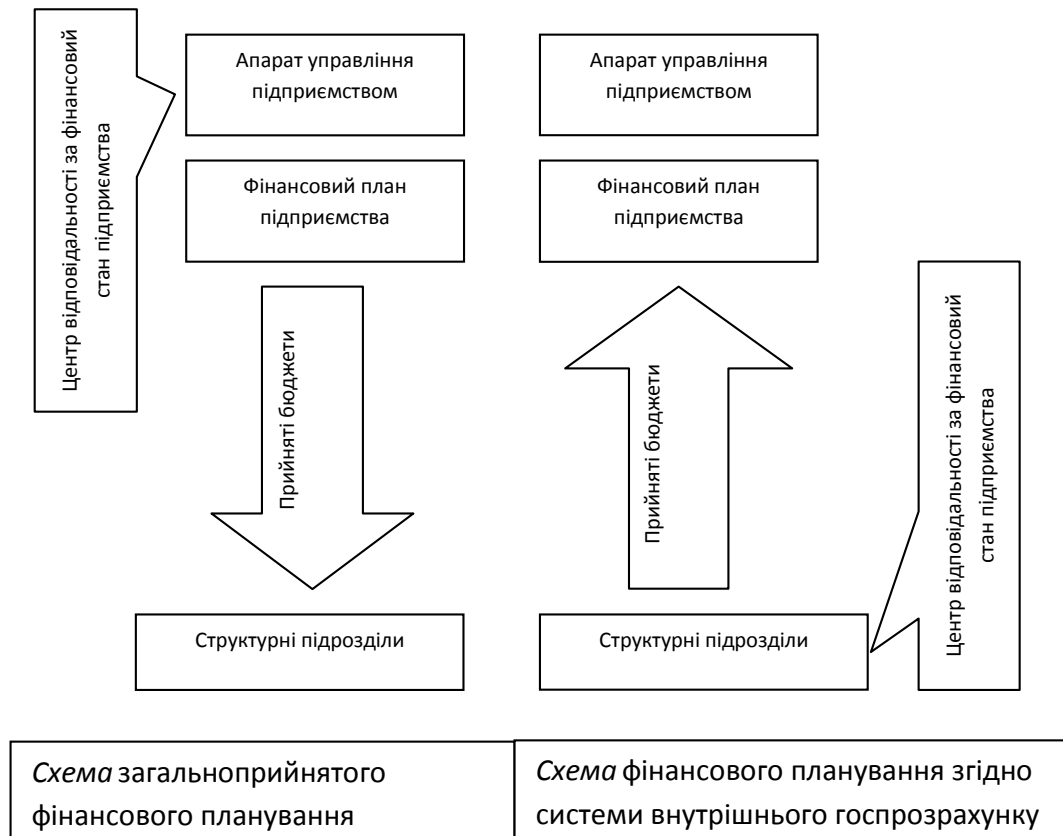


Рис. 1. Схеми складання бюджетів та фінансового плану підприємства

Слід відзначити, головний принцип госпрозрахунку: не порівну, а по потребі, тобто кому ресурси (трудові, матеріальні та інші) потрібні, ті їх і оплачують. Управління витратами повинно бути перенесено на підрозділи, адже тільки тоді буде зацікавленість в їх скороченні та раціональному використанні наявних ресурсів. Кожний керівник підрозділу повинен відслідковувати ефективність роботи свого підрозділу за критеріями, прийнятими апаратом управління підприємства.

На цьому етапі виникає проблема в неготовності керівників підрозділів стати керівниками-підприємцями. Якщо планується побудова високоефективного, динамічно розвиваючого підприємства, то потрібно обучати персонал сучасним методам управління, в разі незрозуміння або неможливості реалізувати поставлені задачі, слід міняти керівний склад підрозділів.

## РЕЙКОВИЙ РУХОМИЙ СКЛАД

---

Логічним постає питання - за якими критеріями оцінювати роботу підприємства? Оскільки кожний структурний підрозділ є часткою підприємства, слід використовувати прийняті показники для аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, головні з них - прибуток та рівень рентабельності, запропоновані показники є універсальними.

Запровадження системи внутрішнього госпрозрахунку дає можливість виявити економічно розвинені підрозділи, які ритмічно працюють та приносять прибуток, мають перспективу розвитку, а також малоефективні підрозділи. Апарат управління проводить всебічний аналіз діяльності малоефективних підрозділів, в разі необхідності приймаються заходи, направлені на економічне оздоровлення підрозділу, або приймається рішення про ліквідацію підрозділу. Ріст мотивації працівників підприємства є головним локомотивом запровадження ефективної системи внутрішнього госпрозрахунку.