

## ВСТУП

АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ. Для економіки нашої країни перехід до ринку став неминучим і безальтернативним процесом, який повинен забезпечити економічну свободу громадян, створити соціально-орієнтовані умови і подолати дефіцит, виробити механізм захоочення працьовитості, творчості, ініціативи, високої продуктивності праці. Властиві для ринку рушії забезпечать збалансованість господарства при найкращій координації діяльності всіх виробників, раціональне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, гнучкість виробництва, його сприйнятливість для впровадження досягнень науки і техніки.

Концепція входження в ринок передбачає відмову від командних методів управління, налагодження горизонтальних зв'язків між партнерами з різними масштабами виробництва, формами власності та організації, які формуються як результат демонополізації, приватизації та реалізації тієї чи іншої форми власності.

У швейній промисловості України нагромаджено значний досвід кооперованого виробництва підприємств галузі з підсобними швейними цехами, створеними при господарствах у сільській місцевості. Область застосування виробничої кооперації значно розширюється з утворенням малих та середніх форм бізнесу.

На ефективність цієї форми організації виробництва вказує те, що взаємодія великого та малого бізнесу для виготовлення швейних виробів за контрактом широко практикується у розвинутих капіталістичних країнах: США, Японії, країнах Західної Єв-

ропи. В основі такої кооперації лежить технологічна спеціалізація партнерів на виконанні певних процесів виготовлення одягу.

Успішна діяльність підприємства з кооперованого виробництва та стабільні стосунки з партнерами по кооперації вимагають глибокого дослідження взаємозв'язків та взаємозалежностей явищ та процесів, які супроводжують цю форму взаємодії контрагентів.

Теоретичні та організаційні основи кооперованого виробництва, проблеми управління стосунками партнерів з кооперованого виробництва швейних виробів недостатньо висвітлені в науковій економічній літературі. Це спонукало нас зупинитись на розробленні питань передумов виникнення, становлення та розвитку кооперації цього типу, розглянути галузеві особливості, що визначають організацію кооперованого виробництва, та охарактеризувати діючу практику в цій сфері.

Основна увага в дисертаційній роботі зосереджена на проблемах економічного аналізу постановки та вирішення завдань з управління кооперованим виробництвом, який виходить за рамки дослідження виробничо-господарської діяльності підприємства, містить елементи зовнішнього аналізу, здійснюваного на горизонтальному рівні. Питання аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва з різними формами господарювання в теоретичному та практичному плані недостатньо розглядались в науковій економічній літературі.

Проведення аналізу окремих аспектів кооперованого виробництва на місцях диктувалось потребами управління кооперацією та підтримання взаємоприйнятних відносин між партнерами.

Ознайомлення з існуючою практикою обліку та аналізу коопе-

рованого виробництва дозволило зробити висновок про недостатній методологічний рівень здійснення цих функцій, низький ступінь використання можливостей інформаційної бази та організації аналізу.

Необхідність розроблення методологічних передумов, вдосконалення діючих та розроблення нових конкретних методик аналізу діяльності підприємства за напрямками управлінських робіт з кооперованого виробництва зумовила вибір теми дисертації та її актуальність.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ. Основна мета дисертаційного дослідження полягає в розробленні рекомендацій з вдосконалення інформаційної бази, організації, методології та методики аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва швейних виробів в умовах радикальної економічної реформи, яка передбачає всебічне використання принципів господарського розрахунку, застосування різноманітних форм власності та законів ринкового механізму господарювання.

Головними завданнями дисертаційної роботи є:

- розкриття особливостей та переваг кооперованого виробництва;
- обґрунтування необхідності економічного аналізу в управлінні діяльністю підприємства з кооперованого виробництва;
- побудова моделі економічного аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва;
- характеристика інформаційного забезпечення аналізу діяльності підприємства по кооперації з партнерами та вироблення пропозицій стосовно його вдосконалення;
- дослідження проблем організації аналізу діяльності під-

приємства з кооперованого виробництва та взаємин виробничої кооперації з партнерами;

- розроблення та вдосконалення конкретних методик аналізу діяльності підприємства за напрямками управлінських робіт з кооперованого виробництва.

**ПРЕДМЕТ І ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ.** Предметом дослідження є теоретичні, методологічні, методичні та практичні аспекти вдосконалення аналізу як інструмента обґрунтування управлінських рішень в діяльності підприємства з кооперованого виробництва швейних виробів.

Об'єктом дисертаційної роботи обрано підприємства швейної промисловості України, які практикують коопероване виробництво з різними формами підприємницької діяльності.

Розкриття методик аналізу побудоване з використанням реального цифрового матеріалу Тернопільського виробничого орендно-швейного об'єднання та Чернівецького виробничого швейного об'єднання "Трембіта".

**МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ.** В основі методу дослідження використано підхід до вивчення явищ та процесів господарської діяльності, який полягає у всебічному виявленні закономірностей, взаємозв'язків та взаємозалежностей, які постійно змінюються і розвиваються. В процесі наукового дослідження використовувались спеціальні аналітичні прийоми та методи, як традиційні (системний підхід, порівняння, елімінування, статистичне групування, середні та відносні величини, індексні показники), так і економіко-математичні (моделювання).

У процесі виконання дисертаційної роботи вивчено рішення сесій Верховної Ради України, нормативні документи республіканських економічних органів з питань стабілізації економіки і

переходу до ринкових відносин, роздержавлення та демонополізації, розвитку підприємницької діяльності, структурної перебудови народного господарства, соціального захисту населення, теоретичні праці вітчизняних та зарубіжних авторів, інструктивно-методичні матеріали, періодичні видання, в яких висвітлювались проблеми, що торкаються теми та галузі дослідження.

НАУКОВА НОВИЗНА дисертаційної роботи полягає в розробленні теоретичних та практичних аспектів аналітичного забезпечення управлінських рішень в діяльності підприємства з кооперованого виробництва в умовах становлення та розвитку ринкових відносин.

Основні результати, що становлять наукову новизну, такі:

- аргументовано переваги кооперованого виробництва та необхідність управління ним за результатами здійснюваного аналізу;

- обґрунтовано основні напрямки управлінської діяльності з питань кооперованого виробництва;

- досліджено склад інформаційного забезпечення діяльності підприємства по кооперації з партнерами та вироблено пропозиції його вдосконалення;

- досліджено проблеми організації аналізу діяльності з кооперованого виробництва;

- розроблено та вдосконалено конкретні методики аналізу за напрямками управлінської діяльності з кооперованого виробництва швейних виробів.

ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ має впровадження аналітичного забезпечення процесу управління кооперованим виробництвом швейних виробів, складових його частин за напрямками управлінських робіт, рекомендації щодо вдосконалення інформаційного забезпечення та організації аналізу діяльності підприємства з коопе-

рованого виробництва.

Використання вдосконалених та розроблених автором методик як базових для здійснення аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва дозволить оцінити, обґрунтувати та вибрати доцільні управлінські рішення з регулювання кооперованого виробництва.

Подані методики можуть бути покладені в основу розробки інформаційного забезпечення (постановок, алгоритмів) задач економічного аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва в умовах використання ЕОМ.

ВПРОВАДЖЕННЯ ТА АПРОБАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ. Запропоновані в дисертації методики аналізу впроваджені в практику стосунків з партнерами на Тернопільському орендному виробничому швейному об'єднанні та Чортківській швейній фабриці. Вони дозволили впорядкувати стосунки між партнерами з питань планування, аналізу і прогнозування виробництва, збуту і реалізації продукції, розрахунків і фінансових результатів.

Окремі пропозиції, розроблені дисертантом, доповідались і одержали схвальні оцінки на республіканській науково-практичній конференції "Проблеми обліку, аналізу та контролю в умовах ринкової економіки" 1991 р., м.Тернопіль, науково-практичній конференції "Організація бухгалтерського обліку і аналізу в умовах ринкової економіки" 1991 р., м.Тернопіль, обласному науково-практичному семінарі "Основні напрямки розвитку народного господарства в період переходу до ринкової економіки", 1991 р., м.Тернопіль, республіканській науково-практичній конференції "Облік та аналіз в умовах малого бізнесу", 1992 р., м.Тернопіль.

Розроблені в дисертації методики аналізу діяльності

підприємства з кооперованого виробництва використовуються в учбовому процесі Тернопільського інституту народного господарства.

СТРУКТУРА РОБОТИ. Дисертація складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури і додатків.

У вступі визначено актуальність теми, мету, завдання, предмет, об'єкт, методика дослідження, наукову новизну та практичне значення.

У першому розділі розглядаються теоретичні та організаційні основи кооперованого виробництва швейних підприємств з різними формами господарювання, доведено необхідність аналізу як засобу обґрунтування і вибору оптимальних управлінських рішень, подано модель економічного аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва.

У другому розділі досліджено питання інформаційного забезпечення та організації аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва, визначено напрямки їх вдосконалення, запропоновано розподіл обов'язків з проведення аналітичних робіт.

У третьому розділі обґрунтовано необхідність застосування, розроблено та вдосконалено конкретні методики аналізу діяльності підприємства за напрямками управлінських робіт з кооперованого виробництва швейних виробів з різними формами господарювання.

У висновках сформульовано результати та пропозиції проведеного дослідження.

РОЗДІЛ I. Теоретичні та організаційні основи кооперативного виробництва швейних підприємств з різними формами господарювання.

1.1. Суть та економічні передумови виникнення і становлення виробничої кооперації підприємств з різними формами господарювання.

Провідною проблемою теперішнього етапу формування структур в економіці України є роздержавлення та приватизація майна державних підприємств, що реалізується головним чином шляхом утворення дрібних, малих, середніх фірм, кожна з яких є асоційованим або одноособовим господарем засобів виробництва та вироблюваної нею продукції.

Аналізуючи перспективи розвитку власності, потрібно враховувати, що суспільний прогрес йде не шляхом уніфікації та одноманітності, а шляхом закономірного ускладнення та зростаючої різноманітності форм економічного життя. Це стосується як власності, так і структур виробництва, методів управління. Саме така різноманітність прискорює суспільний прогрес, створює умови для економічного змагання, самостійного вибору рішень, реальну базу справді демократичного розвитку.

Формування малих ринкових структур в різних галузях та сферах економіки країни відповідає світовим тенденціям економічних процесів, оскільки в усіх країнах світу в сфері малого бізнесу діє безліч невеликих підприємств різного профілю практично у всіх галузях. Як показує досвід розвинутих країн, ці форми власності є життєздатними і ефективними. Тобто вони ідеально пристосовані до роботи в умовах ринку.



В результаті приватизації та реалізації тієї чи іншої форми власності формуються такі види малих підприємств: державне, муніципальне, індивідуальне (сімейне) приватне, повне або змішане товариство з обмеженою відповідальністю (акціонерне товариство закритого типу), акціонерне товариство відкритого типу, об'єднання підприємств, підприємство, створене на умовах оренди та викупу майна трудовим колективом.

Перехід до підприємств таких типів у нашій країні визначається не тільки темпами денационалізації, але й масштабами та глибиною загальних змін в економіці. Безсумнівно, процеси денационалізації та розвитку ринкових відносин і структур повинні розвиватися паралельно, сприяючи один одному.

На діяльність малих та середніх підприємств впливають територіальні та галузеві фактори суспільного розподілу праці при вирішенні проблем виробництва, зберігання, транспортування, збуту продукції, її реалізації, ціноутворення, інвестування, оподаткування, кредитування, зовнішньоекономічної діяльності.

Розвиток будь-якої форми підприємництва залежить в основному від двох умов: внутрішньої економічної ситуації в країні та вміння конкретного підприємства (підприємця) використати надані йому права для реалізації своєї мети.

Концепція переходу до ринкових відносин передбачає заміну діючої системи жорсткого управління народним господарством по вертикалі системою управління, яка ґрунтується на розвитку механізму ринку та горизонтальних зв'язків підприємств та господарських організацій незалежно від їх підпорядкування та форм власності. В цьому випадку система інтересів перестає бути зв'язаною з вищестоячими органами управління, а керується мір-

куваннями економічної вигоди та доцільності, завдяки чому економічна система отримує значний імпульс до розвитку.

Створюються умови для налагодження різноманітних форм взаємодії та взаємопроникнення контрагентів різних масштабів, форм власності та організації залежно від технологічних та економічних сфер їх прикладання, кооперації в різних її видах, підрядних формах, змішаних, дочірніх підприємствах, залучення іноземного капіталу.

У розмаїтті форм господарського партнерства своєрідне економічне явище становить взаємодія великого підприємства (державної, акціонерної форми власності або в умовах оренди) з кооперованого виробництва продукції з малими та середніми підприємствами і організаціями, заснованими на різних формах власності.

Слово "кооперація" означає співробітництво. В цьому буквальному перекладі з латинської мови вловлена суть кооперації, яка є способом чи формою господарської діяльності, що характеризується спільною участю зацікавлених у цій діяльності осіб. Кооперація - це явище господарське, її сфера - виробнича діяльність, збут, закупівля, постачання, кредит, її будуючий і рушійний фактор - господарське зацікавлення, її пряме завдання - матеріальний результат, вигода учасників кооперації.

Особливо цінним для нас є досвід закордонних фірм, які давно здійснюють і координують коопероване виробництво з малими підприємствами, що обслуговують великі компанії шляхом виробництва запасних частин, комплектуючих виробів, надання різних послуг, в тому числі і субпідрядних.

За останні роки в багатьох країнах спостерігається надзвичайне зростання кількості дрібних фірм. Тільки в США в 80-

ті роки в середньому щорічно виникало 600 тис. нових підприємств, тобто в 7 разів більше, ніж в 50-60 роки і в 2 рази більше, ніж в середині 70-х років [84, с.268]. Існує багато об'єктивних причин такого надзвичайного зростання дрібного підприємництва. Частково воно пояснюється тим, що змінюється співвідношення між вигідністю великомасштабного та дрібного виробництва в силу технологічних та організаційних змін, зростання накладних витрат, змін у попиті.

Взаємна кооперація господарської діяльності різномасштабних фірм створює нові можливості для її учасників. Серед дрібних та середніх фірм існують різні категорії компаній з неоднаковим ступенем інтенсивності взаємовідносин з крупними фірмами. В одних фірмах контакти з промисловими гігантами нерегулярні (характерно для кооперованого виробництва в США), а в інших - мають довгостроковий характер (наприклад, в Японії).

У такій взаємодії, звичайно, зустрічаються випадки відвертого або завуальованого пригнічення слабшого партнера сильнішим, але вони не визначають загального клімату взаємовідносин промислових гігантів з невеликими компаніями. Великі корпорації, залучаючи у виробничі процеси багатьох дрібних та середніх фірм, прагнуть створити ділову обстановку, що виключає будь-яку дискримінацію. Відмова від економічного пригнічення, гноблення своїх постачальників та підрядників - вимога часу і повністю відповідає комерційним завданням корпорацій. Вони не зацікавлені у збоях роботи партнерів - невеликих фірм, нав'язуванні їм не вигідного контракту. Відверта фінансова чи інша дискримінація невеликих компаній, що порушує підписаний та обговорений у всіх деталях договір, є неприйнятною через реальну можливість невеликої фірми залишити свого "патрона" і легко

знайти іншого. В ході виробничого партнерства гігантів індустрії з дрібними та середніми фірмами неможливо однозначно сказати, хто від кого більше залежить. Розширення такого співробітництва не є суб'єктивним бажанням однієї сторони, а об'єктивною закономірністю суспільного виробництва. "Фінансова надбавка" гігантів в ході такого співробітництва утворюється за рахунок продуманого поєднання і практичного використання всіх складових виробничого процесу. Ефективна інтеграція, комбінування різних видів виробництва призводить до зниження витрат, підвищення темпів оновлення продукції, розширення номенклатури товарів, поліпшення їх якості.

Проблема кооперованого виробництва підприємств з різними формами власності й у нашій країні не є абсолютно новою. Мова йде про виробництво товарів народного споживання, напівфабрикатів виробничого призначення на кооперованій основі спільно промисловими та сільськогосподарськими підприємствами і організаціями.

Історія свідчить, що вдалі форми взаємодії різних форм власності давали разючі результати, сприяли динамічному розвитку економіки. На початку 20-х років нова економічна політика поєднала інтереси промисловості та сільського господарства, дала поштовх до виникнення нових різних форм кооперації. Ця єдність формувала політичний і соціальний фон суспільного життя, обіцяла могутній розквіт продуктивних сил [179].

Але під прикриттям пишних фраз про піднесення сільського господарства протягом десятиріч спотворювались демократичні принципи, зміцнювався адміністративно-наказовий стиль керівництва, дріб'язкова регламентація діяльності та грубе порушення

відносин розподілу, пригнічувалась зацікавленість в результатах праці. Волонтаристське втягування кооперації в державну власність, її абсолютизація та ототожнення із загальнонародною обернулись приматом адміністрування, розвитком надмірного централізму, призвели до суттєвих втрат в економічному, соціально-політичному та моральному плані.

Щодо промислової діяльності на селі проводилась мінлива політика, яка в основному полягала в безпідставних обмеженнях розвитку промислових виробництв та промислів. Ставлення до підсобної промислової діяльності, не зважаючи на зняття обмежень у 1966-1967 рр. на промислову діяльність у колгоспах, тим не менше, на всіх рівнях залишалось неоднозначним, в значній мірі через протиріччя, породжені великою різноманітністю конкретних форм і умов діяльності сільськогосподарських підприємств.

В Україні робота з розвитку підсобної промислової діяльності в сільській місцевості проводилась найбільш послідовно та цілеспрямовано. Тут за останні 30 років масово майже не закривались підсобні виробництва, а в кінці 60-х років серед перших союзних республік було створено спеціальний республіканський орган з його підрозділами в усіх областях з надання практичної допомоги сільгосп підприємствам в розвитку промислових виробництв.

За останні 10-15 років в Україні активно розвивалася виробнича кооперація між промисловими та сільськогосподарськими підприємствами по спільному випуску напівфабрикатів, комплектуючих виробів та деталей до товарів народного споживання та виробничо-технічних виробів.

Така форма кооперованого виробництва базується на "вто-

ринній" зайнятості працездатного населення, зумовленій сезонністю сільськогосподарських робіт, можливості залучення пенсіонерів, домогосподарок, осіб, що навчаються.

З впровадженням підрядних, орендних форм організації та оплати праці, фермерства, переходом до ринкових відносин проблема зайнятості сільського населення набуває загострення практично всюди.

Трансформація форм власності, еволюція підприємця не відмінять сезонності сільськогосподарського виробництва, а через неспівпадання періоду виробництва та робочого періоду в основному виробництві робоча сила протягом року використовується нерівномірно. Тому кожне господарство з цієї причини володіє резервами трудових ресурсів.

В зв'язку з цим велике значення має поєднання основного сільськогосподарського виробництва з підсобними промисловими виробництвами. Знаходимо у К.Маркса: "...Розходження між періодом виробництва і робочим періодом, при чому останній складає тільки частину першого, утворює природну основу для поєднання землеробства з сільськими підсобними промислами" [105, с.272].

Невикористаний сезонний резерв є суспільно невиправданою втратою, оскільки через фізіологічні особливості працездатних людей їх здатність до праці як і здатність споживати матеріальні цінності, - відносно постійна величина. Працівники, які не беруть участі в міжсезонний період у суспільному виробництві, є лише споживачами, не створюють національного доходу. Незадіяна робоча сила не забезпечує постійного заробітку, що є однією з головних причин міграційного відтоку з сільської місцевості. Господарства економічно зацікавлені в залученні до

виробничої діяльності вільних в міжсезонний період і трудових ресурсів, що вивільняються з основного виробництва внаслідок зростання продуктивності праці, в розширенні сфери застосування їх праці.

З усіх видів промислової діяльності на селі саме цехи і дільниці, організовані на основі виробничої кооперації сільськогосподарських та промислових підприємств, володіють найбільшою гнучкістю, соціально-економічною ефективністю. Виробнича кооперація дозволяє господарствам створювати виробництва з чисельністю від 3-5 до 200 осіб, оперативно переводити цих людей на виконання сільськогосподарських робіт, а в міжсезонний період створювати заділ продукції для рівномірного постачання її промисловим підприємствам.

Організація промислових підрозділів у сільській місцевості має величезний демографічний ефект, в першу чергу через створення робочих місць для жінок, що бажають набути престижну професію, відток яких з села оголював виробничі ділянки по вирощуванню орних культур та овочів, де ще значна ручна праця.

У господарствах, які створили промислові виробництва, як свідчить практика, відток не тільки скоротився, а навпаки, жінки, які раніше працювали в місті, повертаються на постійну роботу додому. Це частково вирішує проблему залучення міських жителів до сезонних робіт. Як наслідок, сільське населення отримує постійну роботу з гарантованою оплатою праці протягом всього року, перехід на нормований робочий день при стабільно високих заробітках, професію до душі, можливість допомогти господарству за винагороду.

Вивчення досвіду сільськогосподарських підприємств показує, що одне робоче місце на селі при створенні промислових

цехів з використанням пристосованих приміщень і організації надомної праці обходиться в середньому 400 крб., а при новому будівництві - 2 тис. крб., тоді як у містах (з врахуванням витрат на розвиток інфраструктури) - 20 і більше тис. крб. (за цінами 1989 року), [83, с.29].

Великий і економічний ефект від виробництва. Більш повне і ефективне використання трудових ресурсів села дозволяє господарствам у відносно короткі терміни мобілізувати за рахунок виробництва і реалізації промислової продукції щорічно прибуток в розмірі річного обсягу капіталовкладень, що спрямовується на невиробниче будівництво в сільському господарстві [83, с.31]. Доходи від промислових цехів можуть бути використані для поліпшення родючості місцевих ґрунтів, газифікації, реконструкції транспортних комунікацій, вирішення найважливіших соціальних та побутових проблем, що слід розглядати як одну з найважливіших передумов кардинального вирішення продовольчої проблеми країни.

Економічні реформи періоду "перебудови" пожвавили діючу, а перехід до політики денационалізації та приватизації значно розширив сферу застосування виробничої кооперації. Потенційними партнерами промислового підприємства можуть стати різноманітні малі та середні фірми, з різними формами власності, заклади медичної та соціальної реабілітації.

На сучасному етапі розвитку промислового виробництва, коли ринок товарів широкого застосування належної якості надто далекий від насичення та існує постійно високий попит на деякі види продукції, її виробник повинен використовувати можливості збільшення випуску та реалізації.

Значно важче визначити можливості росту обсягу реалізації



та отримання додаткового прибутку при обмеженому попиту на продукцію, наприклад при високих цінах на неї. В такій ситуації опинилось багато підприємств, які випускають товари народного споживання і досягають зростання прибутку за рахунок встановлення надбавок до цін чи використання договірних або аукціонних цін. З врахуванням тісної залежності між рівнем цін та попитом на продукцію можливим напрямком збільшення прибутку (його маси) є зниження цін при умові збільшення обсягу реалізації.

В умовах вільної підприємницької діяльності, а особливо з формуванням ринку товарів у традиційному його розумінні, зростає значення розрахунку перспектив нарощування суми прибутку (доходу) залежно від динаміки попиту на продукцію підприємства.

Одним із шляхів розширення виробництва та реалізації, до того ж без збільшення власних виробничих площ, чисельності, є використання виробничої кооперації, як організаційної форми технологічної та предметної диверсифікації виробництва.

Звісно, коопероване виробництво передбачає деякі додаткові витрати, пов'язані з транспортуванням, сезонним зупиненням виробництва виконавця, компенсацією прибутку підрядникові за здійснення оброблення виробу, які призводять до зниження рівня рентабельності продукції порівняно з випуском власними силами, однак дає можливість отримати прибуток за рахунок укладення додаткових договорів на поставку продукції. Крім того, можуть виникнути фактори, які позитивно вплинуть на рентабельність продукції, наприклад, використання електроенергії за зниженими чи пільговими тарифами (сільська місцевість), звільнення від деяких податків та відрахувань у централізовані фонди (виробництво у закладах соціальної реабілітації), інше використання

пільг чи послуг партнера по кооперації, зумовлене договором.

Укладення договору (контракту, угоди) є найпоширенішою організаційно-правовою формою регламентації економічних взаємин партнерів. Господарський договір - це головний документ, який закріплює партнерів, чітко формулює основні обов'язки та права сторін, визначає взаємовигідні умови кооперації (номенклатуру та асортимент продукції, її кількість, якість, інтервали постачання матеріалів та вивозу готової продукції, терміни надання послуг, виконання робіт), форми та умови взаєморозрахунків (ціни, розцінки, тарифи), обирає гнучку форму регулювання поточних питань.

У договорі передбачаються умови продажу чи передачі в оренду промисловим підприємством-замовником підрядникові устаткування, оснастки, пристроїв та інструменту, встановлюється порядок інженерно-технічного обслуговування та забезпечення кадрами для кооперованого виробництва, відповідальність сторін, а також терміни дії та умови припинення чинності договору.

Однак договір не слід інформаційно перевантажувати. Нормативно-технічна документація на випуск продукції, ціни, узгодження про обсяги та терміни завозу сировини та матеріалів, вивозу готової продукції, за системою технічного обслуговування та підготовкою кадрів, з надання допомоги підприємствами-замовниками доцільно прикладати до договору як додаток або додаткову угоду (договір).

Суть виробничої кооперації полягає в тому, що основні засоби виробництва купує, будує чи орендує господарство-підрядник, і вони знаходяться в його розпорядженні, на практиці найчастіше промислові підприємства-замовники продають (передають

в оренду ) підприємствам-підрядникам машини, устаткування, транспортні засоби, запасні частини, інвентар, які необхідні для виробництва продукції. Керуючись наявністю трудових, матеріальних ресурсів, виробничих площ, потужностей, потреб замовника, кооперуючі сторони визначають виробничу програму майбутнього кооперованого виробництва і складають договір на її виконання.

Підприємство-замовник може надавати допомогу і мати свою частку в будівництві та реконструкції приміщень для кооперованих виробництв, а також в будівництві об'єктів виробничої інфраструктури, природоохоронних споруд, житлових приміщень, інших об'єктів виробничого, соціально-культурного та комунально-побутового призначення. Умови його участі чи надання послуг повинні бути зазначені в договорі чи додатковій угоді.

При використанні послуг промислових виробництв у сільській місцевості договір повинен передбачати можливість скорочення чи повного припинення роботи кооперованого виробництва та переведення його працівників на сільськогосподарські або інші сезонні роботи в напружені періоди. Право часткового або повного зупинення промислового виробництва належить керівництву підприємства, структурним підрозділом якого воно є. Враховуючи вищесказане, при організації виробництва в планах підприємств передбачається відповідне збільшення нормативів оборотних засобів, необхідних для забезпечення сировиною, матеріалами та іншими матеріально-технічними ресурсами заділу продукції, що створюється виробництвом партнера з кооперації на період скорочення чи припинення виробництва продукції у зв'язку з проведенням сільськогосподарських робіт.

Усі роботи в підрядному промисловому виробництві викону-

ються робітниками цих підприємств (господарств) із залученням місцевого населення (домогосподарок, пенсіонерів, інвалідів, школярів, інших громадян), виробничі відносини яких регламентують трудові угоди. У разі необхідності робітникам підрядного промислового виробництва надається можливість працювати неповний робочий день, тиждень, виконувати роботи вдома. Якщо для роботи в підрядних виробництвах немає відповідних спеціалістів чи кваліфікованих робітників, допускається їх прийом з боку.

Підготовка кадрів для роботи в підрядному виробництві здійснюється промисловими підприємствами за рахунок підприємства (господарства)-підрядника шляхом індивідуального або групового навчання на місці чи на промисловому підприємстві-замовнику.

Для надання технічної допомоги підприємство-замовник направляє своїх спеціалістів і працівників або організовує стажування кадрів підрядного підприємства у себе на виробництві.

Поряд з тим, форми та способи регламентації економічних взаємовідносин з кооперації потребують суттєвого вдосконалення. У вигляді договірних зобов'язань, розмірів вкладу кожного партнера в кооперацію необхідно юридично закріпити цілісність виробничого процесу, його надійність та злагодженість, що особливо важливо в умовах ринкової економіки.

В систематизованому вигляді договір повинен містити:

- загальні умови організації взаємин;
- обов'язки договірних сторін;
- зацікавленість сторін;
- відповідальність сторін.

Аналогічну структуру договорів рекомендує П.І.Гайдуцький для економічних взаємовідносин підприємств АПК в умовах

міжгосподарського госпрозрахунку: "В останніх трьох розділах доцільно виділити підрозділи, які стосуються підприємства в цілому, його трудового колективу та окремих робітників", і далі: "При цьому мова йде про трудові колективи, на які лягає виконання основних договірних зобов'язань, і про окремих робітників, на яких покладається виконання найбільш важливих і відповідальних функцій" [41, с.11].

Договір повинен чітко формулювати договірні умови і особливо договірні обов'язки, що характеризують кількість, якість, терміни та умови міжгалузевої обмінної діяльності.

Господарські зв'язки між замовниками та підрядниками повинні бути оптимальними, тобто найдоцільнішими, спроможними забезпечувати належну ефективність роботи кожного підприємства. Важливо, щоб колективи підприємств, беручи участь у загальному процесі виробництва готової продукції, були економічно і морально зацікавлені у високих кінцевих результатах, що становить основний принцип та рушійний елемент виробничої кооперації.

Встановлення між партнерами взаємовигідних економічних стосунків, надійність та міцність цих зв'язків є запорукою успішного виконання завдань обома сторонами.

Організована таким чином господарська діяльність повинна бути зорієнтована на взаємне виконання умов договору та високі кінцеві результати. Кожна із сторін при заключенні та виконанні договору повинна сприяти дотриманню госпрозрахункових інтересів іншої сторони, виконувати свої обов'язки найекономічнішим чином та виявляти іншій стороні всебічне сприяння у виконанні нею своїх обов'язків.

Механізм договірних відносин повинен бути побудований та-

ким чином, щоб передбачати як повну матеріальну відповідальність сторін однієї перед іншою за неналежне виконання договірних зобов'язань, які негативно вплинули на кінцевий результат виробництва, так і економічну зацікавленість у підвищенні кінцевого результату за рахунок успішно виконаних договірних або взятих на себе додаткових зобов'язань. Вирішальне значення мають своєчасність, повнота, якість та ефективність робіт і послуг, які свідчать про максимальне задоволення вимог партнера.

На організацію взаємовідносин виробничої кооперації значно впливають галузеві виробничо-технологічні особливості, які ми розглянемо в наступній частині роботи.

#### 1.2. Особливості швейної галузі та діюча практика кооперованого виробництва.

До виробничої кооперації на договірній основі з підприємствами різних форм господарювання тяжіють переважно ті галузі, які можуть розміщати на відстані виготовлення легкотранспортабельних напівфабрикатів, вузлів, комплектуючих деталей, а також простих у виготовленні товарів народного споживання та виробів виробничого призначення (радіотехнічна, верстатобудівна, інструментальна, легка промисловість, приладобудування). Вищевказана особливість, а також те, що легка промисловість є основною ланкою розв'язання проблеми задоволення попиту населення на товари широкого вжитку є причинами широкого розвитку кооперованого виробництва у легкій промисловості, а особливо в швейній галузі.

Розвиток малих підприємств, заснованих на різноманітних

формах власності, та їх кооперування з великими фірмами повинен сприяти швидкому насиченню ринку товарами, подоланню галузевого та регіонального монополізму, розширенню сфери застосування праці, створенню нових умов для працевлаштування незайнятого населення, допоможе оздоровити грошовий обіг.

За даними головного республіканського управління швейної промисловості міністерства легкої промисловості України в 1991 році стосунки виробничої кооперації з підрядниками підтримували 43 з 55 підприємств і об'єднань галузі, що складає 78,18% (див. додаток N 1). Здійснювалось договірне співробітництво з 247 господарствами республіки, в підсобних швейних цехах яких працювало 6739 осіб, нормативна вартість оброблення склала 11376,8 тис.крб., обсяг випущеної ними продукції в роздрібних цінах склав 127205 тис.крб., тоді як в 1986 році кількість господарств досягала 13, чисельність працюючих - 360 осіб, нормативна вартість оброблення - 177 тис.крб., обсяг випущеної продукції за роздрібними цінами - 3641 тис.крб. Динаміка розвитку виробничих відносин підприємств швейної промисловості України по кооперації з господарствами республіки подана в таблиці 1.1.

За об'єктивних обставин (розрив господарських зв'язків з колишніми республіками СРСР, що розпався) галузь зазнала серйозних потрясінь через брак матеріальних ресурсів, що відобразилося у 1992 році скороченням обсягу випуску продукції і як наслідок - скорочення виробничих зв'язків кооперації. Однак, таке скорочення є явищем тимчасовим, воно не дискредитує ідею кооперованого виробництва, тому що його темпи не перевищують темпів скорочення виробництва по галузі в цілому.

Аналіз стану кооперованого виробництва у зарубіжній швей-

ній промисловості показує, що в більшості країн масове виробництво готового одягу здійснюється в основному на невеликих підприємствах, значна частина яких практикує коопероване виробництво.

Особливо розвинуте фабричне виробництво одягу в США. Розвиток швейної промисловості тут має багато спільного з розвитком в інших капіталістичних країнах. Найповніше уявлення про загальний розвиток та рівень концентрації швейної промисловості США дають промислові переписи (Census of Manufactures), результати яких публікуються міністерством торгівлі США.

Згідно з цими даними всі швейні підприємства США поділяються на три типи: менюфекчурери (Manufacturers), джоббери (Jobbers) та контректори (Contractors). В основі цього поділу є принцип спеціалізації підприємств на виконанні певних виробничо-технічних функцій.

Менюфекчурери - це підприємства із закінченим циклом виробництва, які самостійно здійснюють всі процеси виробництва та збуту: вони купують тканини, здійснюють підготовку їх до виробництва, розкрояють, шують та оздоблюють одяг, а потім збувають його торговельним фірмам.

Джоббери в основному виконують роль посередника: купують матеріали, моделюють, конструюють та готують взірці виробів, які передають за договорами іншим фірмам, які в свою чергу здійснюють у себе розкрій, пошиття та інші необхідні процеси виготовлення одягу. Потім джоббери продають готову продукцію. Вони здійснюють також розкрій тканин та оздоблення готових виробів.

Контректори - це підприємства, які за договорами (контрактами) з іншими підприємствами (наприклад, з джобберами)



здійснюють з їх сировини та за їхніми взірцями і замовленнями пошиття виробів, тобто всі основні операції виготовлення швейних виробів.

Наявність у швейній промисловості США трьох типів підприємств свідчить про широке здійснення в ній технологічної (постадійної) форми спеціалізації в поєднанні з кооперацією. Підприємства-контректори спеціалізуються, наприклад, на стадії пошиття, а джоббери - на підготовці до виробництва, розкрійних операціях та оздобленні готових виробів.

Західні фірми пропонують і підприємствам, які розташовані на території колишнього СРСР, створення спільних підприємств по виготовленню виробів за взірцями з наданих ними матеріалів, беручи на себе витрати на переобладнання та переоснащення підприємств, перепідготовку спеціалістів.

Здійснюване протягом останніх 10-15 років у швейній промисловості України, особливо у західних її областях, коопероване виробництво з підсобними швейними цехами, створеними у сільській місцевості, а в останній час також з малими формами бізнесу має багато спільних рис з зарубіжною практикою.

Традиційна діяльність підприємств швейної галузі з закінченим циклом виробництва аналогічна до діяльності підприємств-менюфекчурерів у США, однак у випадку заключення договорів на оброблення виробів з боку, замовник виступає як джоббер, а підрядник як контректор.

Розглянемо галузеві виробничо-технологічні особливості, які суттєво впливають на організацію кооперованого виробництва та взаємин між партнерами.

Швейне виробництво належить до масового типу, що характеризується коротким технологічним циклом, систематичною по-

вторюваністю виробничих операцій, широким та складним асортиментом.

Прокоментуємо в короткому викладі технологічний процес швейного виробництва, поданий на мал.1.1.

Проектування та конструювання одягу здійснюється в Будинках моделей. На підприємствах проходить остаточна конструкторська, технічна та технологічна підготовка виробництва, а також підготовка тканин до розкрою. Власне виробничий процес виготовлення швейних виробів включає два переділи: розкрій та пошиття (монтаж), а на деяких підприємствах виділяють волого-теплове оброблення (прасування). Організація виробничого процесу, що склалася, передбачає спеціалізацію цехів на окремих технологічних переділах, операціях. У складі підприємства виділяють наступні цехи основного виробництва: експериментальний, підготовчий, розкрійний, швейний, оздоблювальний. Іноді оздоблювальні дільниці виділяють у складі швейних цехів. На тих підприємствах, де шують верхній одяг, є цех ватяних заготовок (утеплюючих прокладок).

В експериментальному цеху швейного підприємства уточнюється конструкція виробів стосовно до технології виробництва та оснащеності підприємства, розробляються лекала на всі розмірні ознаки сконструйованих виробів, визначають норми витрачання матеріалів, шують взірці-еталони нових моделей.

Підготовчий цех одночасно є складом основних матеріалів. У ньому здійснюється перевірка тканин, які надійшли від постачальників, за кількістю та якістю, комплектування настилів. Підбір тканин в настил здійснюється на підставі попереднього розрахунку на беззалишковий розкрій. Виходячи з виробничого завдання з асортименту та шкали росто-розмірів, згідно з

технічними умовами розкладання лекал при обов'язковому дотриманні норм витрачання тканин у підготовчому цеху здійснюється крейдування для розкрою.

Підготовлена для розкрою тканина з підготовчого цеху надходить у розкрійний цех. Найважливішими операціями, що виконуються в розкрійному виробництві, є настилання полотен, перевірка якості та клеймування настилу, викроювання деталей, розсортування, здача нераціональних залишків, комплектування пачок крою та передача його в комору або безпосередньо в швейний цех.

З окремого складу (комори) в швейний цех надходить фурнітура (нитки, гудзики, гачки, кнопки, пряжки, застібки, блискавки, еластична стрічка, тасьма, фірменні знаки), а на вироби зимового асортименту - хутрянні оздоби та ватяні заготовки.

Виробництво в швейних цехах організовується безперервно-поточним методом - послідовним виконанням робітниками певних операцій з передачею обробленої деталі (виробу) іншому робітникові аж до виговлення готової продукції. Остаточним етапом швейного виробництва є оздоблення виробів. До нього належить чищення, волого-теплове оброблення, комплектування, маркування, пакування та передання готової продукції на склад.

Вивчення технологічних особливостей галузі показує, що організація кооперованого виробництва доцільна на стадії пошиття (монтажу) виробів, проминувши експериментальне, підготовче та розкрійне виробництво. Вищезгадані стадії трудомісткі, вимагають висококваліфікованих кадрів, підготовче та розкрійне виробництво - значних площ та спеціального вузькоспеціалізованого обладнання, економічно виправдані лише при великих обсягах та різноманітному асортименті продукції. Крім того, в

підготовчо-розкрійному виробництві здійснюється формування вирішальної частини матеріальних витрат (витрачання тканини, що складає основу виробу), що є визначальним у формуванні собівартості швейної продукції через їх високий рівень (біля 90 відсотків прямих витрат).

Підбір шматків тканини та комплектування настилів з розрахунком на беззалишковий розкрій, за умови дотримання асортименту, запланованої структури розміро-ростів та норм витрачання достатньо розрахункомісткий процес, до того ж, в умовах масового виробництва дозволяє знижувати матеріальні витрати шляхом формування оптимальної товщини настилу, комбінованих розкладок, раціонального використання ширини тканини. Зважаючи на значну трудомісткість та важливість, вказані роботи повинні бути пріоритетними у випадку позитивного вирішення питання про забезпечення підприємства обчислювальною технікою.

Враховуючи вищевказане, організація технологічного процесу швейного виробництва в умовах виробничої кооперації з підрядниками передбачає створення у них швейних цехів (дільниць) по виготовленню з отриманого від партнера по кооперації крою (деталей верху, підкладки, прикладу), що укомплектований фурнітурою, хутряною оздобою, виробу згідно з технічною документацією та поданим еталоном. Як і на промисловому підприємстві-замовнику, в швейному цеху підрядника витрати на пошиття виробу складають біля 70 відсотків трудових витрат на виготовлення продукції.

Об'єднання малих та середніх форм господарювання навколо підприємств із сформованим високим конструкторським, технологічним, організаційним рівнем, на нашу думку, є найефективнішим способом залучення їх у систему сучасної організації еко-

номічної діяльності з використанням усіх переваг великого виробництва. Це призводить до поглиблення технологічної спеціалізації основного виробництва, концентрації і спеціалізації допоміжних процесів. Значно ефективніше і повніше використовуються конструкторські, технологічні служби, а в результаті централізації і концентрації підготовчо-розкрійного виробництва в одному місці зосереджується велика кількість тканин з різноманітними кількісними та якісними характеристиками, зростають можливості багатоваріантних та оптимізаційних розрахунків тканин в настили, розрахунків оптимальних серій замовлень.

Закінчені підрядником готові вироби, що пройшли стадії оздоблення, приймаються службами контролю якості підприємства і надходять на склад готової продукції. Підприємство-замовник зобов'язане розрахуватися з підрядником згідно з укладеною раніше домовленістю, оплатити партнерові витрачену працю за встановленими розцінками, зазані витрати в межах планово-договірних сум та належний прибуток.

Собівартість виробів, виготовлених згідно з договором, формується триступенево: підприємство - підрядник - підприємство. На першому ступені формуються матеріальні витрати на виріб, витрати на розкрій та комплектування. У підрядника (другий ступінь) формуються витрати на пошиття (монтаж) виробів, їх оздоблення, а також накладні витрати на створення та дотримання умов праці та технологічної єдності з замовником (транспортні витрати). Замовник, крім того, делегує підрядникові прибуток у розмірі, зумовленому договором. У собівартість готової продукції повинні входити загальногосподарські та поза-виробничі витрати замовника (третій ступінь).

Особливості організації технологічного процесу коопера-

ного виробництва швейних виробів визначають порядок формування вартості оброблення.

Оскільки матеріальні витрати формуються на підприємстві-замовнику, то в перелік витрат підрядника вартість укомплектованого допоміжними матеріалами крою не може бути включена. Підрядник не купує основних та допоміжних матеріалів, купованих виробів та напівфабрикатів, які безпосередньо використовуються для виготовлення продукції, складають її речову основу і необхідні для забезпечення технологічного процесу, а отримує від підприємства-замовника все необхідне для оброблення за обґрунтованими нормативами витрачання на виріб, то в кошторисі підрядника відсутні елементи витрат: "Сировина і основні матеріали", "Куповані вироби, напівфабрикати, роботи і послуги виробничого характеру", "Допоміжні матеріали".

До складу елемента "Паливо" належать витрати на придбання та доставку транспортом сторонніх організацій палива, що витрачається на опалення будівель, утримання власного транспорту, робота яких безпосередньо зв'язана з випуском промислової продукції, яка є предметом договору кооперованого виробництва.

Елемент "Енергія" складають витрати на оплату електроенергії, яка витрачається на технологічні потреби (універсальні та спеціальні швейні машини, пресувальні преси), інші промислово-виробничі та господарські потреби (освітлення, опалення цеху). У вартість купованої енергії входять витрати на її оплату за встановленими тарифами, а також трансформацію та подання від підстанції або зовнішніх вводів. Величина витрат енергії на технологічні та виробничо-господарські потреби планується на підставі діючих норм витрачання.

До складу елемента "Заробітна плата основна і допоміжна" належать витрати на оплату праці працівників швейного цеху, безпосередньо зв'язаних з виготовленням продукції, а також зайнятих управлінням та обслуговуванням процесу виготовлення швейної продукції, включаючи премії працівникам, які виплачуються із засобів відшкодування витрат на оброблення виробів.

Елемент "Відрахування у фонди соціального страхування та забезпечення" формується з відрахувань у соціальні фонди у встановленому законодавством порядку від загальної суми заробітної плати.

В елемент "Амортизація основних фондів", який є витратами на відтворення засобів праці, залучених у процес випуску промислової продукції, входить сума амортизаційних відрахувань, розрахована виходячи з балансової вартості основних фондів, які належать підрядникові (будівлі, споруди, устаткування), орендовані у замовника (устаткування, пристрої, інструмент) або третьої особи і встановлених норм амортизації.

До складу елемента "Інші витрати" належать всі витрати, які не можуть бути віднесені до жодного з вищеперерахованих елементів: канцелярські витрати, витрати на підготовку кадрів, вартість запчастин, обтиральні та мастильні матеріали для утримання робочих місць, експлуатації обладнання та інше.

Кожний елемент витрат повинен бути розрахований за обґрунтованими нормами, які підлягають вивченню на переддоговірній стадії як замовником, так і підрядником, адже неправильне визначення рівня витрат відобразиться на інтересах однієї із сторін. Завищення витрат не вигідне замовникові, що частково може перешкодити укладенню договору, а планування витрат у заниженому розмірі призведе до недоотримання вигоди підрядни-

ком.

Особливе місце у витратах підрядника займають транспортні витрати, які є сумою засобів, призначеною для забезпечення ритмічного виконання договірних умов. З міркувань раціональної організації руху матеріальних цінностей вважається доцільним поєднувати в одному рейсі доставку готових виробів від виробника та отримання партії крою від замовника. Сторони узгоджують порядок і частоту приймання-здавання матеріальних цінностей і спосіб відшкодування транспортних послуг. Оскільки в більшості випадків матеріальні цінності підрядник доставляє своїм транспортом, то його послуги повинні бути відшкодовані замовником. Порядок відшкодування транспортних послуг встановлюється узгодженням сторін.

На більшості із обстежених підприємств діє порядок, при якому калькулюється вартість транспортних послуг, виходячи з амортизації транспортних засобів за кілометри пробігу і тонно-кілометри переміщення вантажу, оплати праці водіїв за рейс і навантажувально-розвантажувальні роботи (включаючи преміальні виплати), витрати паливно-мастильних матеріалів на пробіг (з врахуванням змін витрачання палива в зимовий та літній час), вартості запчастин. Скалькульована таким чином вартість транспортних послуг на один рейс в обидва боки множиться на кількість рейсів за період (місяць, рік) і закладається в розрахунки для відшкодування витрат підрядника. Такі розрахунки трудомісткі та громіздкі, невиправдані через свою приблизність та усередненість.

На нашу думку, організація планування та обліку транспортних послуг, запроваджена на Тернопільському орендному виробничому швейному об'єднанні має ряд переваг.



Тут виходять з того, що транспорт підрядника повинен здійснити певну кількість рейсів, при виконанні кожного з яких необхідно виконати пробіг в обидва боки, простій під навантажувально-розвантажувальні роботи та оформлення документів на підприємстві. Оплата здійснюється на основі тарифів, діючих для розрахунків з транспортними організаціями. Наприклад, при відстані до підрядника 67 кілометрів підприємство повинно оплатити 134 кілометри пробігу автомашини ГАЗ-53 та простій під навантажувально-розвантажувальні роботи - три години, вартість одного рейсу становитиме 492 крб при оплаті за тарифом за 1км. пробігу 3.00 крб. і за 1 год простою 30 крб. (134x3.00+3x30.00). При частоті рейсів один раз на тиждень, кількість їх за рік становитиме 37. Таким чином на рік транспортні витрати становитимуть 18 200 крб. (37x492.000).

Узагальнимо вищевказаний порядок у вигляді формули:

$$S_j = N_j * (2RC + KP), \text{ де:} \quad (1.1.)$$

$S_j$  - вартість транспортно-вантажних послуг на період  $j$   
(місяць, квартал, рік);

$N_j$  - кількість рейсів на період  $j$  (місяць, квартал, рік);

$R$  - відстань у кілометрах;

$C$  - тарифна розцінка за 1 км пробігу;

$K$  - кількість годин простою під навантажувально-розвантажувальні роботи та оформлення документів;

$P$  - тарифна розцінка за 1 год простою.

Вказані витрати є виробничими, зумовлені способом організації кооперованого виробництва, тому вони повинні бути виді-

лені в окрему статтю калькуляції з огляду на їх специфіку або відзначатися окремою позицією в кошторисі цехових (загальнови-робничих) витрат підрядника.

Статті витрат "Паливо та енергія на технологічні цілі", "Основна заробітна плата виробничих робітників", "Додаткова заробітна плата виробничих робітників", "Відрахування у соціальні фонди", "Витрати на утримання та експлуатацію устаткування" та "Загальновиробничі витрати" у підрядника формуються традиційним чином.

Непродуктивні витрати (з виправлення браку, втрати від простоїв та втрати, що виникають у результаті псування та нестачі матеріальних цінностей) не плануються і не включаються в кошторис для відшкодування замовником. Це стимулює виконавця до недопущення їх, оскільки вони не будуть вішкодовані, а здійснюватимуться за рахунок підрядника (виконавця).

Початковою стадією організації виробничої діяльності з кооперації з підрядниками після попереднього узгодження сторін є підбір приміщень, що відповідають необхідним вимогам, для організації в них швейних цехів.

Виходячи з виробничої програми, що передбачається, та кількості працюючих, здійснюється розрахунок необхідного устаткування з метою організації раціонального технологічного потоку. Виробничий відділ підприємства здійснює розподіл технологічного процесу на організаційні операції, закріплення їх за кожним робочим місцем в потоці з метою забезпечення умов для максимального використання встановленого устаткування, індивідуальних здібностей виконавця, раціонального розташування місць, яке передбачає найкоротший шлях просування напівфабриката робочими місцями, скорочення втрат робочого часу при

перезаправленнях процесів на новий вид виробу або фасону. Основними рисами організації виробничого процесу повинні бути прямоточність, пропорційність, безперервність, ритмічність.

Підприємства, які організують виробництво продукції на кооперованих засадах, для налагодження виробництва у підрядників та координації взаємовідносин кооперованого виробництва призначають відповідального працівника, переважно з персоналу комерційних служб. Він організовує укладення договорів, вирішує інші питання, пов'язані з технічним, технологічним, організаційним, кадровим, транспортним забезпеченням, матеріальним постачанням, контактуючи з представниками відповідних служб свого підприємства та партнерів з кооперації.

Питання планування діяльності по кооперації з господарствами, їх виробничих витрат покладаються на плановий (економічної стратегії) відділ, облік взаємин та результатів діяльності з кооперації виконується бухгалтерією та фінансовим відділом підприємства. Аналіз діяльності підприємства з кооперованого виробництва здійснюється залежно від типу організації аналітичної роботи. У випадку функціонування відділу (бюро, лабораторії) економічного аналізу, аналіз стосунків проводиться централізовано, в інших випадках - децентралізовано. Докладніше питання організації аналітичної роботи ми розглянемо у другому розділі праці. Загальне регулювання взаємостосунків виробничої кооперації з підрядниками очолює керівництво підприємства (об'єднання) в особі комерційного (маркетинг-) директора чи заступника генерального директора з постачання та збуту.

Координує та керує виробничою діяльністю підрядника начальник швейного цеху (дільниці) або заступник керівника гос-

подарства з підсобних виробництв.

Оскільки коопероване виробництво на договірних засадах полягає в спільному процесі створення, обміну матеріальними та розподілу грошових засобів, то спеціалісти, які несуть відповідальність за прийняття управлінських рішень, повинні чітко уявляти, вміти аналізувати та взаємозв'язувати реальні події, виявляти закономірності, якими супроводжується процес кооперованого виробництва, та спрямовувати його дію в реальних обставинах на досягнення поставленої мети. Складність прийняття економічно доцільних рішень в умовах переходу до ринку та його становлення значно зростає.

Проблемі управління кооперованих виробництвом та взаємовідносинами партнерів в умовах посилення нестабільності сфери їх функціонування та ролі аналізу в створенні основи для прийняття економічно доцільних управлінських рішень присвячено наступну частину роботи.

### 1.3. Економічний аналіз у процесі управління діяльністю підприємства з виробничої кооперації.

Необхідною умовою успішного функціонування відносин виробничої кооперації є управління ними як процес свідомого впливу суб'єкта на об'єкт управління з метою досягнення завдань, наперед запланованих (запрограмованих), завдяки чому створюється можливість цілеспрямовано досягати їх реалізації. Приведене твердження передбачає наявність двох підсистем - управляючої та підсистеми, на яку скеровується управління.

Що стосується системи кооперованого виробництва, то суб'єктом управління виступають контрагенти (партнери з коопера-

ції ) в особі керівництва замовника та підрядника, які безпосередньо зацікавлені в безумовному та найсприятливішому функціонуванні системи кооперованого виробництва.

Об'єктом управління є процеси та взаємовідносини кооперованого виробництва, комплекс виробничих, технічних, технологічних, економічних та соціальних аспектів.

Здійснення управління виявляється у реалізації його функцій. Основними функціями управління, які забезпечують дієвість кооперованого виробництва, є: планування (програмування), облік, аналіз, регулювання.

За допомогою функції планування забезпечується науково обгрунтована розробка основних напрямів конкретної програми чи стратегії, всіх параметрів розвитку об'єкта управління.

У процесі здійснення цієї функції складаються перспективні плани (програми) та прогнози розвитку системи, очікуваного стану об'єкта у всіх можливих ситуаціях.

Планування (програмування) економічних взаємовідносин кооперативу повинно відображати програму співробітництва партнерів з кооперованого виробництва, їх вклад у спільну діяльність, пропорційність та збалансованість розмірів окремих вкладів.

Потрібно відкинути уявлення про планування як знаряддя адміністративного диктату, а водночас з розвитком державного індикативного планування посилювати та поглиблювати планування на базовому рівні - в підприємстві та об'єднанні, а також на горизонтальному рівні - міжгосподарське планування та управління. Стратегічне управління - найсучасніша та найефективніша концепція так званого зарубіжного "стратегічного корпоративного планування". Тобто на основі рекомендацій проведеного попе-

реднього аналізу формується, а в залежності від кон'юнктури ринку, наявності джерел інвестування, можливостей придбання необхідних матеріалів, рівня складності технологічного процесу, залучення підрядників на період уточнюється план кооперованого виробництва. Управлінські рішення з нових проблем приймаються згідно з цим планом.

При плануванні підприємству - замовнику доцільно використовувати матричні методи планових розрахунків, що забезпечить розподіл випуску продукції за виробниками в розрізі асортименту, виходячи із запланованих підрядниками потужностей та можливих для залучення замовником ресурсів.

Конкретизація та деталізація параметрів договору знаходять відображення в документах оперативного планування (специфікаціях, планах-графіках, оперативних завданнях). Оскільки в договорі неможливо завчасно визначити та передбачити відхилення виробничої програми, викликані змінами попиту покупців, умов виробництва, зривами в постачанні, то документи оперативного планування мають роль та юридичну силу, властиві договору, а невиконання їх призводить до тих самих наслідків, що й при невиконанні самого договору (відшкодування збитків, компенсацію недоотриманої вигоди).

Регламентування та планування - початкові етапи налагодження економічних відносин кооперованого виробництва.

В умовах ринкової економіки необхідно забезпечити максимальне виконання договірних зобов'язань. Вирішенню цього завдання сприяє господарський облік як процес відображення, нагромадження, перетворення та збереження інформації, яка повинна об'єктивно відображати стан досліджуваного об'єкта.

Облік необхідний не тільки для того, щоб фіксувати окремі

процеси та розвиток системи в цілому, але й для своєчасного виявлення відхилень від заданої програми. Функція планування не в змозі передбачити різні зміни, які відбуваються в процесі виконання плану, взаємозв'язків та взаємозалежностей, які виникають.

За допомогою обліку досягається забезпечення системи управління необхідною інформацією, без якої неможливо приймати науково обгрунтовані управлінські рішення. Сьогодні, на жаль, облік кооперованого виробництва та взаємовідносин по кооперації знаходиться на низькому якісному рівні, повністю залежить від компетентності та ініціативності на місцях, значно спрощений. Ось чому необхідно організувати налагоджений обліковий процес, включаючи, всі його рівні та види, розробити облікові форми, реєстри та показники, які відповідають наступним вимогам: бути зрозумілими та негроміздкими, реально відображати господарські процеси, охоплювати всі сторони взаємовідносин, виключати дублювання, забезпечувати збереженість матеріальних та грошових цінностей, бути аналітичними, сприяти оперативному контролю та аналізу.

Важливе значення в управлінні кооперованим виробництвом та договірними економічними відносинами має функція аналізу. Її роль полягає у вивченні ходу виконання договірних зобов'язань шляхом співставлення фактичних даних, які забезпечуються обліком, з даними планів та договорів, глибокому їх дослідженні, ґрунтовному вивченні причинно-наслідкових зв'язків та залежностей, розкритті причин та виявленні винуватців (ініціаторів) відхилень, а також визначенні їх можливих наслідків.

Стосовно до аналізу планування та облік є функціями інформаційного забезпечення. Плани, договори, графіки та нор-

мативні документи є джерелами планової, нормативної, а облік - джерелом фактичної інформації. При цьому аналіз діяльності з кооперованого виробництва та економічних взаємовідносин партнерів здійснюється на стикові планової та облікової функції з використанням планових, нормативних та облікових джерел інформації.

В умовах господарської самостійності та розгортання ринкових відносин роль аналізу як програмно-цільової функції зростає. Аналіз повинен постійно оперативно, використовуючи властиві йому прийоми та способи, відтворювати фактичну картину стану справ, давати кількісну та якісну оцінку всіх змін, що відбуваються в об'єкті управління та зовнішньому середовищі, встановлювати тенденції розвитку, забезпечувати управління аналітично опрацьованою інформацією, яка спонукає до застосування економічних важелів впливу, своєчасного та доцільного відвернення несприятливого розвитку подій. В результаті аналізу виявляються невикористані резерви, які дозволяють поліпшити стан системи. Дієвість такого управління пропорційна оперативності та якості аналітичної інформації, повноті та своєчасності її подання та використання.

Функція регулювання є однією з найвідповідальніших функцій управління. Її суть полягає в розробленні та прийнятті на етапі функціонування об'єкта відповідних рішень, а також в організації їх здійснення. Процедурограму підготовки та прийняття рішення подано в таблиці 1.2. Регулювання - остаточна ланка в системі управління, головне завдання якого полягає в блокуванні впливу на розвиток об'єктів управління негативних чинників та посиленні впливу позитивних. За допомогою функції регулювання підсистема управління стримує об'єкт в необхідних для



його нормального функціонування параметрах. Стосовно до умов кооперованого виробництва регулювання полягає у своєчасному впливі на хід виконання договірних зобов'язань. Несвоєчасне, неякісне чи неповне виконання робіт однієї сторони може призвести до зриву виробничо-технологічного ритму іншої сторони або до невиконання договірних зобов'язань перед третьою особою, що може призвести до погіршення фінансового стану партнера, позбавити його колектив матеріального заохочення. Використання результатів аналізу дозволяє своєчасно приймати рішення про додаткове ресурсне постачання, матеріальний або дисциплінарний вплив.

Прийняття управлінських рішень є обґрунтованим вибором курсу дій при наявності декількох можливих варіантів. По суті, кожна дія управляючої підсистеми є прийняттям рішення. Ось чому навіть відсутність дії з боку апарату управління може розглядатись як результат прийнятого рішення про недоцільність зміни існуючого положення чи напрямку розвитку якогось процесу.

Масштаби, складність, динамічність і нестабільність економічних процесів та явищ зростають, це неминуче призводить до того, що негативні наслідки недостатньо обґрунтованих управлінських рішень неймовірно посилюються.

Управління в ринкових умовах пов'язують з економічною категорією господарського (підприємницького, ділового) ризику. Господарський (діловий) ризик являє собою прийняття рішення про оптимальний шлях економічного розвитку виробничої системи в імовірнісних умовах, тобто при наявності ряду чинників невизначеності, наперед непередбачених, які допускають можливість відхилення від мети, для досягнення якої приймається рі-

шення. Ризик існує там, де є можливість вибору рішень. При відсутності реальних альтернатив може бути прийняте тільки одне з них. В цьому випадку особа, яка приймає рішення, нічим не ризикує. Розширення числа реальних альтернатив веде до виникнення відповідальності відповідальної особи.

Економічні зміни, що відбулися, призвели до зростання кількості реально здійснених альтернатив на всіх рівнях управління. Нові умови господарювання вимагають підвищення готовності керівників приймати управлінські рішення з врахуванням ризику, оскільки зростає відповідальність за результати прийнятих ними рішень. Іноді ризик виникає через неповноту інформації, яка передуює прийняттю рішення, через неможливість передбачити всі наслідки прийнятого рішення. В умовах браку інформації вирішальну роль в прийнятті рішень відіграють досвід та професійна інтуїція керівника. Однак все частіше особи, які приймають управлінські рішення, відчують необхідність наукового, кількісного обґрунтування варіантів можливих рішень для вибору оптимального.

Для послаблення впливу факторів ризику на результати управлінських рішень поряд з організаційною роботою з підготовки більш надійної інформації велике значення має застосування спеціальних методів вироблення рішень. До них відносяться: побудова математичних моделей економічних систем та використання аналітичних методів їх дослідження, організаційно-економічне експериментування на обмеженій кількості реальних об'єктів, імітаційне моделювання та інші.

Перед аналітиком в нових умовах постає завдання розрахунку альтернативних варіантів управлінських рішень, їх порівняльна оцінка та пошук найбільш раціонального, що передбачає

проведення кількісного аналізу можливих варіантів управлінських рішень та визначення майбутніх наслідків їх реалізації. Найбільший інтерес складають фінансово-економічні аспекти пропорованих рішень, тобто їх вплив на дохід (прибуток) та рентабельність. Досягнення такого положення пов'язане із створенням механізму комплексної оцінки ринкової кон'юнктури, очікуваних зовнішніх та внутрішніх економічних умов, використання виробничих потужностей, витрачання матеріалів, а також контролю за збалансованістю темпів розвитку виробництва. Ці дії означають послідовний пошук резервів, більш гнучке пристосування до ринку, тобто отримання інформації та її аналіз з метою підготовки та прийняття обгрунтованих рішень з елементами ризику.

Для підприємств, які практикують коопероване виробництво з підрядниками, в умовах ринку ризик полягає в наступному:

- визначити оптимальний обсяг попиту та раціональну структуру випуску продукції;
- обрати надійних партнерів (постачальників, підрядників, покупців);
- забезпечити основне та коопероване виробництво необхідними ресурсами;
- загроза пов'язана із змінами цін, тарифів, витрат.

У зв'язку з цим перед управлінням відносинами з кооперованого виробництва висувуються такі завдання:

- 1) обгрунтування та вибору стратегії кооперованого виробництва;
- 2) дослідження альтернативних варіантів та формування кола підрядників;
- 3) пошуку та використання джерел фінансування кооперованого виробництва;

- 4) оптимального формування виробничої програми з врахуванням потужностей підрядників;
- 5) оцінки та узгодження вартості оброблення запрограмованого асортименту;
- 6) поточного контролю за ходом виконання договірних зобов'язань, які з боку замовника полягають в забезпеченні ритмічних поставок підрядникові комплектів крою, взірців-еталонів, технічної документації, а з боку підрядника - у виконанні планів-графіків надходження готових виробів замовника;
- 7) управління якістю продукції кооперованого виробництва;
- 8) забезпечення контролю за збереженням матеріальних цінностей;
- 9) обліку та контролю своєчасності та повноти розрахунків за виконані роботи та надані послуги;
- 10) надання в оренду підрядникові устаткування та контролю за його цільовим використанням, аналізу своєчасності та повноти надходження орендних платежів;
- 11) регулювання кооперованого виробництва та стосунків з партнерами з врахуванням змін, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- 12) прогнозування перспектив кооперованого виробництва.

З перерахованого вище випливає, що управління кооперованим виробництвом нерозривно зв'язане з функцією аналізу, передбачає її основним елементом.

Сформульовані нами напрямки управлінських робіт визначили модель економічного аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва, подану на мал. 1.2.

Оскільки в кооперованому виробництві найвиразніше виділяються два етапи: підготовчий і основний, ми вважаємо закономірним включення в модель двох головних комплексів: попереднього аналізу і аналізу на стадії виконання договору.

Виділення в комплексі 1 "Попередній аналіз" блоків переддоговірного і передвиробничого аналізу зумовлене змістом управлінської діяльності на цих ділянках. Схематично представлений на малюнку блок 1.1. "Переддоговірний аналіз" повинен поставити і вирішити завдання обґрунтування та вибору стратегії кооперованого виробництва, дослідження альтернативних варіантів та формування пакету підрядників, пошук та використання джерел фінансування кооперованого виробництва. Блок 1.2. "Передвиробничий аналіз" необхідний для аналітично обґрунтованого формування виробничої програми та підготовки варіантів управлінських рішень щодо узгодження вартості та ціни оброблення виробів.

У комплексі 2 "Аналіз на стадії виконання договору" виділено блок 2.1. "Аналіз забезпечення нормального функціонування кооперованого виробництва", суть якого полягає в аналітичному обґрунтуванні рішень з оперативного управління кооперованим виробництвом, та блок 2.2. "Аналіз зміни умов кооперованого виробництва під впливом макро- та мікросередовища", який призначений для аналітичного забезпечення рішень з коригування кооперованого виробництва відповідно до змін, що відбуваються з моменту укладення договору, містить елементи прогнозування перспектив кооперованого виробництва.

Широким є діапазон застосування видів економічного аналізу, до якого входять попередній, поточний, ретроспективний, прогнозний аналіз, оцінка, діагностування та пошук.

Однак економічному аналізу як науці властивий діалектичний підхід, при якому, незважаючи на констатацію необхідності і особливостей кожного із видів аналізу, виняткове значення має їх взаємозв'язок і взаємозалежність, наступність у проведенні та використанні результатів.

Роль економічного аналізу велика, оскільки аналітична діяльність необхідна для прогнозування, програмування, обліку, регулювання, управління в цілому. Це пов'язане з необхідністю повніше та всебічно оцінювати минулу діяльність, якісно інтерпретувати існуючі ситуації, встановлювати причини невідповідності досліджуваних процесів, вишукувати глибинні резерви, рекомендувати та науково прогнозувати, активно і розумно управляти процесом кооперованого виробництва.

Входження в ринкову економіку однозначно передбачає зростання ролі та питомої ваги аналітичних робіт у процесі управління. В умовах ринку, які безперервно змінюються, дуже багато в роботі підприємства буде залежати від того "...наскільки швидко і правильно воно буде орієнтуватися в морі ринкових відносин, наскільки точно і безпомилково воно буде обирати собі ділових партнерів. Економічний аналіз господарської діяльності набуває при цьому особливої важливості та необхідності" [175, с.28]. Інакше кажучи, посилюється залежність управління від аналітично опрацьованої інформації, обсяги якої прогресивно зростають, до того ж рекомендації повинні бути вироблені своєчасно. Теорія управління свідчить, що еволюція систем управління пройшла такі етапи:

1. Управління на основі контролю за виконанням (постфактум).
2. Управління на основі екстраполяції (темп зміни прискоро-

рюється, але майбутню ситуацію ще можна передбачати шляхом екстраполяції минулого).

3. Управління на основі передбачення змін (починають виникати несподівані явища, темп змін прискорюється, однак передбачити майбутні тенденції все ще можливо і за цим передбаченням визначити своєчасну реакцію на них).
4. Управління на основі гнучких термінових рішень (нові ситуації і цілі виникають настільки швидко, що їх неможливо передбачити).

Методичний арсенал традиційного аналізу господарської діяльності в розв'язанні таких завдань виявляється дуже обмеженим. Головна причина в тому, що основу економічного аналізу складають методи, які спрямовані на вивчення минулої діяльності, що на момент дослідження стала історією. Переважна більшість проблем управління в умовах ринкових відносин має іншу орієнтацію. Вони вимагають аналізу поточного та майбутнього стану об'єкта дослідження і якщо спрямовані в ретроспективу, то лише з метою одержання уявлення про перспективу їх розвитку. Для створення адекватної цим завданням інформаційної бази економічний аналіз потребує вироблення та вдосконалення таких методик, які дозволять зменшити невизначеність і дати уявлення про можливі (прийнятні) шляхи вирішення поставленого завдання та їх наслідки.

У результаті проведення постійного всеохоплюючого аналізу повинен формуватися банк рекомендацій наукового, інженерно-технічного та організаційно-економічного характеру з оновлення (вдосконалення, зміни) різних сторін роботи підприємства, його реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Нагромадження, поповнення та постійне оброблення такого роду інформації неминун-

че призведе до значного зростання обсягів розрахунків. Розв'язання цієї проблеми полягає в автоматизації робіт щодо здійснення управління, в тому числі - аналітичної функції.

Використання обчислювальної техніки значно змінює характер та зміст праці спеціалістів економічних служб.

Сучасні обчислювальні системи - складний людино-машинний комплекс, який є інструментом багатократного підсилення інтелектуальних можливостей спеціалістів, що не тільки бере на себе виконання всього обсягу розрахунків, але й зближує процес управління з виробництвом у часі, дозволяє вирішувати стандартні (формалізовані) і нестандартні (слабоформалізовані) задачі в регламентному (регулярному) режимі та режимі запиту, підтримувати інформацію в стані реального часу, вирішувати задачі імовірнісного та прогнозного характеру.

Однак наскільки б досконалою не була технологія вирішення задач, прийняття рішення, вибір прийняттого із запропонованих машиною варіантів, функція аналізу залишається за людиною. Іншими словами - обчислювальним машинам може бути передана тільки техніка - аналітична обробка інформації в розрізах, необхідних для аналізу та вибору оптимальних управлінських рішень [18, с.188].

Економічний аналіз в умовах використання обчислювальної техніки є функцією автоматизованого процесу управління виробничо-господарською діяльністю. На нашу думку, найбільш наочною є принципова схема технології вирішення задачі аналізу в умовах використання ЕОМ, подана на А.М. Кузьмінським [91] і зображена нами на малюнку 1.3.

Зберігаючи метод та об'єкт дослідження, автоматизований економічний аналіз має свої специфічні відмінності:



- тотальний, всезагальний характер аналітичних робіт;
- безперервність у здійсненні економічного аналізу;
- зросла кількість задач, спрямованих на регулювання процесу виробництва;
- підвищення оперативності аналітичних робіт.

Впровадження автоматизованих банків даних, використання технології розподіленого оброблення даних, яка базується на широкому застосуванні мікропроцесорної техніки та створенні автоматизованих робочих місць облікового працівника та економіста-аналітика, особливо в умовах мережі, стали важливою передумовою до виділення аналізу в самостійну підсистему.

Ефективність здійснюваного аналізу значною мірою визначається рівнем інформаційного та організаційного забезпечення, а також ступенем оволодіння працівниками економічних служб його науково обгрунтованою методикою.

РОЗДІЛ II. Інформаційне забезпечення та організація аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва.

2.1. Інформаційне забезпечення аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва.

Обґрунтовані управлінські рішення можуть бути прийняті лише після ретельного опрацювання великого обсягу інформації сучасного промислового підприємства. Незалежно від рівня технічного забезпечення управління та технології управлінського процесу інформаційне забезпечення властиве кожній системі управління, воно - необхідний елемент будь-якого управління.

На думку професора В.С.Рожнова, подібно до того, як матеріальне виробництво потребує предметів праці, так неможливо уявити управління без інформації [155, с.5].

В економічній літературі, теорії та на практиці в останні роки широко вживається термін "Інформаційне забезпечення". Проблемам інформаційного забезпечення аналізу присвячено ряд монографій, серед яких праці О.П. Аксененка [5,7,9], А.М.Кузьмінського [91], А.Б. Майданчика [102], В.С. Рожнова [155], М.А.Севрука [163, 164]. Питання інформаційної бази аналізу досліджуються в працях С.В.Барнгольц, О.Д.Шеремета, М.Г.Чумаченка, В.І.Самборського, В.І.Стражева, С.І.Шкарабана та деяких інших авторів.

Відсутність єдиного визначення, єдності в поглядах на інформаційне забезпечення як на науковий термін виправдана специфікою галузей його застосування, правомірністю несхожого усвідомлення цього поняття, впливом розвитку науки і техніки,

які вносять зміни в наукові уявлення про явища та категорії.

Визначення "Інформаційне забезпечення - це перенесена на машинні носії, певним чином згрупована та впорядкована інформація, необхідна і достатня для підготовки варіантів управлінських рішень по лінії стандартних задач, а також елементів нестандартних задач", дане С.Б.Барнгольц, на нашу думку, достатньо містке. Одночасно, ми погоджуємося з думкою В.С.Рожнова про інформаційне забезпечення управління, як безперервне постачання системи управління і управлінського процесу інформаційними ресурсами [155 ]. Ми вважаємо, що ці два підходи варто об'єднати при умові розширеного тлумачення категорії інформаційних ресурсів як таких, що включають не лише інформацію на машинних носіях, але й інформацію іншого характеру походження та форми зберігання, яка може бути використана при обґрунтуванні управлінських рішень.

Зростання обсягів, темпів, ускладнення технології оброблення інформації, породивши способи її механізованого та автоматизованого оброблення, вимагають постійного вдосконалення технічних засобів та автоматизації систем управління.

Автоматизація управління органічно зв'язана з автоматизацією інформаційного забезпечення, передбачає її в якості свого особливого елемента, найбільш суттєвого і динамічного. "Автоматизовані системи управління створювались початково саме з метою автоматизації інформаційного процесу в управлінській діяльності" [155, с.3].

Правомірним є підхід, при якому розглядають інформаційне забезпечення як управління виробничо-господарською діяльністю в цілому, так і окремих управлінських функцій (планування, облік, аналіз).

Питання раціональної організації структури і складу даних інформаційного забезпечення аналізу є часткою загальної проблеми вдосконалення управління господарською діяльністю на основі застосування сучасних засобів електронно-обчислювальної техніки.

Застосування досконалішого технічного та програмного забезпечення (зросла швидкодія та обсяг оперативної пам'яті, ефективні методи доступу до інформації, потужні операційні системи), а також принципово нова структура сучасних АСУ, реалізована в концепції "банку даних" (єдина структура інформаційного забезпечення, одноразова фіксація інформації при багатократності її використання, незалежність етапів організації та реорганізації бази даних та розв'язання функціональних задач), передбачають зростання ролі аналітичних робіт, реалізацію основного завдання аналізу в умовах використання обчислювальної техніки - забезпечення оптимальності управлінської діяльності.

Перед інформаційним забезпеченням аналізу висувуються наступні завдання: визначити потреби в достовірній інформації з точки зору її своєчасності, необхідності та достатності для проведення глибокого аналізу, а також розробити заходи з її вдосконалення; встановити та вивчити можливі джерела отримання, методи виміру, періодичність поновлення даних для аналітичних розрахунків; визначити порядок трансформації, зберігання, руху та використання інформації, тобто її зміни і перетворення в аналітичну інформацію, що відповідає потребам управління за змістом та обсягом.

У рамках процесу управління інформація перетворюється, використовується, активно впливає на об'єкт управління і по-

вертається знову в систему управління. Оскільки управління опирається на інформацію про стан об'єкта і створює в результаті діяльності нову інформацію з метою переведення об'єкта управління з фактичного стану в необхідний, інформацію обґрунтовано вважають предметом і продуктом управлінської праці. Характеризуючи інформацію як предмет праці, необхідно підкреслити її особливості: інформація - предмет довготривалого і багаторазового використання, інформація здатна на саморозвиток, нагромадження інформації дає можливість проводити дослідження нового рівня. Перераховані особливості дозволили академіку В.С.Немчинову вперше сформулювати принцип "максимуму похідної при мінімумі початкової інформації" [121].

В основу організації інформаційного забезпечення економічного аналізу повинен бути покладений принцип системного підходу до використання вхідних і вихідних даних, який дозволяє мінімізувати обсяг вхідної інформації, яка використовується в аналітичних розрахунках і визначити максимальну забезпеченість вхідними даними вихідної аналітичної інформації, склад та зміст якої задається вимогами користувача.

У загальному вигляді система інформації, необхідна для проведення економічного аналізу, включає планово-нормативні дані, бухгалтерську, статистичну і оперативну звітність, джерела бухгалтерського і оперативного обліку, технічні документи, позаоблікові дані. Матеріалізована у вигляді показників господарської діяльності, інформація повинна бути перенесена на машинні носії, відповідним чином згрупована і впорядкована, давати вичерпну характеристику досліджуваного аспекту діяльності підприємства.

Оскільки об'єктом нашого дослідження є стосунки промислового підприємства з кооперованого виробництва з партнерами, організація та методика їх аналізу, розглянемо адекватне інформаційне забезпечення.

Взаємини підприємств з кооперованого виробництва не є ізольованим, самостійним видом виробничо-господарської діяльності, а лише одним із напрямків робіт, новою організаційною формою основної діяльності, породженою економічними, соціальними та виробничими умовами, що склалися. Тому дослідження інформаційного забезпечення аналізу взаємин кооперації спрямовано на виявлення його специфіки і визначення принципів включення його в загальне інформаційне забезпечення підсистеми економічного аналізу і всієї системи управління.

Для проведення аналізу повинні бути використані всі доступні необхідні джерела інформації.

Сформульовані в першому розділі напрямки управлінської діяльності та модель аналізу з питань управління взаєминами кооперованого виробництва визначили коло необхідної вхідної інформації для проведення аналізу.

Розглянемо докладніше складові частини інформаційного забезпечення аналізу взаємовідносин по кооперованому виробництву, поданого на малюнку 2.1.

ОФІЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ регламентують порядок створення та функціонування горизонтальних зв'язків між виробниками на договірній основі, накладають певні умови на взаємовідносини партнерів, гарантують в значній мірі юридичну силу їх угод, виконують контрольно-фінансові функції. Ця група включає постанови Уряду, місцевих органів, інструкції фінансових та контрольно-ревізійних служб з питань, які торкаються будь-яких

аспектів стосунків партнерів з кооперованого виробництва.

ПЕРЕДДОГОВІРНА ІНФОРМАЦІЯ. Укладенню договору передують вивчення умов для організації та здійснення промислового виробництва, а також попередні підрахунки витрат, яких зазнають сторони у випадку позитивного вирішення питання щодо укладення договору.

Майбутній підрядник подає інформацію про наявність придатних для промислового виробництва площ, кадрове забезпечення промислового виробництва, передбачуваний календарний фонд робочого часу. Крім того, до моменту укладення договору повинні бути зважені всі необхідні витрати, яких може зазнати підрядник під час промислового виробництва, тому що ці витрати повинні бути компенсовані замовником і складати основу розрахункової ціни за оброблення виробів.

Після остаточного узгодження умов договору, згідно з яким виконавець зобов'язується виготовити протягом майбутнього календарного періоду певну кількість погодженого асортименту з наданого замовником укомплектованого допоміжними матеріалами крою, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві послуги за договірними цінами, що складаються з компенсації зазначених витрат та прибутку, сторони приступають до його підписання та виконання.

ДОГОВІРНО-ПЛАНОВА ІНФОРМАЦІЯ. Основним документом, що будує стосунки партнерів, є договір. До складу договірної інформації входять всі дані, які містяться в договорі, доповненнях, додатках до договору, додаткових угодах. Ця інформація найповніше характеризує суть і зміст договірних зобов'язань, тому вона є основним джерелом аналізу економічних взаємовідносин з кооперованого виробництва. Планова інформація нерозривно зв'я-

зана з договірною, оскільки договір укладається з метою досягнення запланованого завдання, а необхідність виконання умов договору своєчасно і в повному обсязі, в свою чергу зобов'язує планувати терміни та обсяги реалізації взаємних зобов'язань.

Основним плановим документом, що складається на основі договору і є додатком до нього, використовують специфікацію. В ній відображено асортимент виробів, що підлягатиме обробленню підрядником із наданих замовником матеріалів з найдетальнішим описом: назва виробу, його код, номер моделі, артикул тканини, код кольору, малюнка, розмірні ознаки, планова роздрібна ціна, загальний обсяг випуску на весь період договору в кількісному виразі та в планових роздрібних цінах, а також з поквартальною розбивкою (у разі укладення договору на рік).

Договори, а отже і специфікації, доцільно складати як на певний період часу, так і на виготовлення певної партії виробів з встановленням граничних термінів виконання замовлення.

При сприятливих зовнішніх та внутрішніх умовах (забезпеченості матеріалами, попитом на продукцію, задовільних цінах на ресурси, готову продукцію та інших чинниках) асортимент протягом часу дії договору може залишатися незмінним. Однак, досить імовірно, що виникатимуть ситуації, коли необхідно буде вносити корективи у заплановану програму співробітництва, що повинно бути відображено у складеному додатково договорі (з внесенням змін у специфікацію), де повинні бути відображені причини невиконання попередніх домовленостей та нові зобов'язання.

На основі даних специфікацій складаються плани-графіки виконання договірних зобов'язань. На нашу думку, форми, спосо-



би та терміни оперативного планування виконання договірних зобов'язань не можуть бути чітко визначені. В кожному конкретно-му випадку ці питання повинні вирішуватись за погодженням договірних сторін. Однак, ми вважаємо, що заслуговують уваги деякі загальні пропозиції та вимоги до складання оперативних планів-графіків.

Перш за все, плани-графіки доцільно розробляти на весь термін договору. Наприклад, якщо в договорі передбачено квартальні строки виконання договірних зобов'язань, то плани-графіки доцільно розробляти на квартал. До договорів, що мають щомісячну конкретизацію виконання договірних зобов'язань, розробка планів-графіків можлива на кожний місяць. Деталізація термінів виконання договірних зобов'язань в планах-графіках може бути різною: по місяцях, декадах, тижнях і навіть конкретних календарних датах.

Плани-графіки узгоджуються договірними сторонами, затверджуються ними і наділяються статусом планово-нормативного документа на рівні договору як додаток до нього.

В умовах, коли кількість підрядників зростає, виникає необхідність узгодження діяльності партнерів і злагодженість в роботі різних служб підприємства, функції яких в тій чи іншій мірі пов'язані з реалізацією кооперованого виробництва.

За обставин, коли в одному рейсі поєднуються доставка підрядником готових виробів та забирання комплектів крою, необхідно в короткий термін (на протязі 1-2 годин) забезпечити приймання на склад готових виробів та видачу комплектів крою, оформлення необхідних документів. Успішному вирішенню цих питань значно сприяє раціональне планування роботи підрозділів підприємства, постійні зв'язки з підрядниками. З цією метою

складаються допоміжні плани-графіки для конкретних підрозділів підприємства в розрізі підрядників, а також плани-графіки складського обслуговування для партнерів.

Складання планів-графіків є важливою передумовою оперативного планування виконання договірних зобов'язань і розширення бази інформації для аналізу взаємовідносин з кооперованого виробництва.

Для різних забезпечуючих служб підприємства плани-графіки складаються з врахуванням конкретних особливостей їхньої діяльності.

Так, плани-графіки підготовки комплектів крою (розкрійне виробництво) повинні бути пов'язані з планами-графіками надходження матеріальних ресурсів на склади підприємства (служба постачання) та планами очікуваних надходжень готової продукції від підрядників, які, в свою чергу, пов'язані з планами-графіками виконання договорів поставки готової продукції споживачам (служба збуту).

На основі вищезгаданих планів-графіків складаються плани-графіки складського обслуговування партнерів з метою раціональної організації навантажувально-розвантажувальних робіт та документообороту.

В основному договорі чи додатковою угодою передбачаються умови оренди устаткування.

Передавання в оренду окремих видів виробничих основних засобів оформляється актом приймання-передачі на підставі договору оренди, в якому вказується термін їх майбутньої служби, визначений, виходячи з оцінки майна з врахуванням його фактичного зносу і діючих норм амортизаційних відрахувань на повне відновлення. Договором визначається також розмір орендної пла-

ти за майно, до якої належать засоби, передбачені нормами амортизаційних відрахувань на повне відновлення та кошторисами витрат на ремонт основних засобів (якщо інше не передбачено договором оренди), а також частину прибутку, розмір якої встановлюється за узгодженням сторін.

З метою контролю за надходженням орендної плати бухгалтерія підприємства на підставі умов договору може складати графік надходження орендної плати від орендонаймачів, що буде служити додатковим джерелом інформації для попереднього аналізу фінансового стану підприємства.

Основні показники, які передбачаються в планах-графіках, подано в таблиці 2.1.

Важливою складовою частиною інформаційного забезпечення аналізу є НОРМАТИВНА ТА ДОВІДКОВА ІНФОРМАЦІЯ. Цю групу джерел складають норми, нормативи та регламенти, що містяться в нормативних документах з організації технологічного процесу швейного виробництва, економічного регулювання взаємовідносин кооперованого виробництва, різних інструкціях, вказівках та стандартах. Це - норми завантаження технологічного обладнання, витрачання основних та допоміжних матеріалів, трудомісткості (витрат часу на окремих операціях та виготовлення виробу в цілому), шкала ростів та розмірів, договірна вартість оброблення в розрізі асортименту та партнерів, тарифи та розцінки для розрахунків за транспортні послуги, процентні ставки для відрахувань у централізовані фонди, довідники орендної плати, інша довідкова інформація.

ОБЛІКОВА ІНФОРМАЦІЯ є визначальним джерелом фактичних даних для аналізу взаємовідносин кооперованого виробництва. Основними постачальниками інформації є носії господарського

обліку, однак іноді вони є важкодоступними для аналізу, оскільки взаємовідносини кооперованого виробництва не знайшли системного відображення в обліку та звітності. Зумовлено це тим, що облік та звітність значно розвивались за відомчими принципами.

Підприємство, яке здійснює виробництво на умовах договорів підряду, повинно в обліку відображати стан і зміни засобів та джерел, задіяних вказаною формою взаємовідносин. Здійснення кооперованого виробництва вносить корективи в реалізацію деяких облікових функцій.

Для відображення операцій з кооперованого виробництва доцільно використовувати окремий рахунок бухгалтерського обліку. Враховуючи специфіку даної форми взаємовідносин партнерів, слід відзначити, що в діючому сьогодні Плані рахунків бухгалтерського обліку виробничо-господарської діяльності об'єднань, підприємств і організацій (далі за текстом вживається "План рахунків") не передбачений відповідний синтетичний рахунок.

На Тернопільському орендному виробничому швейному об'єднанні для відображення необхідної інформації використовують рахунок "Розрахунки з міжгосподарської кооперації". Однак, в інструкції щодо застосування Плану рахунків вказано, що даним рахунком "... користуються радгоспи та інші підприємства та організації, які у встановленому порядку створюють міжгосподарські підприємства та організації (МГП) для спільного виробництва ... на основі добровільного об'єднання частини своїх фінансових, матеріально-технічних та трудових ресурсів" [133, с.122]. Отже, економічне призначення вказаного рахунку не відповідає його використанню для виробництва на договірних умовах.

Пропонуємо запровадити в План рахунків додатковий синтетичний рахунок, використовуючи для цього вільні номери (коди) розділу VI "Розрахунки" діючого Плану рахунків. Рахунки цього розділу призначені для обліку всіх видів розрахунків, а раціональна їх організація сприяє зміцненню договірної та розрахункової дисципліни, виконанню зобов'язань з поставок продукції в заданому асортименті і якості, підвищенню відповідальності партнерів за дотримання платіжної дисципліни, скороченню дебіторсько-кредиторської заборгованості та прискоренню оборотності оборотних засобів. Аналітичний облік запропонованого рахунку "Розрахунки з кооперованого виробництва" ведеться в розрізі партнерів-підрядників.

За дебетом цього рахунку відображається переданий для оброблення підряднику за фактичною собівартістю укомплектований крій (при цьому кредитується рахунок "Основне виробництво" або рахунок "Напівфабрикати власного виробництва"), що відображає виникнення дебіторської заборгованості щодо підрядника за отримані ним на оброблення матеріальні цінності.

За кредитом - вартість напівфабрикатів (дебет рахунку "Основне виробництво", або рахунку "Напівфабрикати основного виробництва") чи готових виробів, що надійшли від підрядника за вартістю, до якої входить собівартість крою та договірна вартість оброблення, що більше від дебетового залишку на вартість оброблення. Утворене таким чином проміжне кредитове сальдо відображає кредиторську заборгованість перед підрядником по відшкодуванню вартості оброблення.

Погашення заборгованості перед підрядником відбувається шляхом безготівкового перерахунку з розрахункового рахунку, що відображається бухгалтерським записом через дебетування рахун-

ку "Розрахунки з кооперованого виробництва", кредит рахунку "Розрахунковий рахунок" на величину заборгованості за договірною вартістю оброблення.

У разі виявлення фактів псування або нестачі комплектів крою з вини підрядника-виконавця відшкодування матеріальних втрат здійснюється підрядником за роздрібними цінами у встановленому в обліку порядку, що заздалегідь обумовлюється договором.

У випадку, коли замовник та підрядник пов'язані договором оренди, облік повинен охоплювати і цю сторону взаємовідносин. Здане в оренду майно є власністю орендодавача і обліковується в складі основних засобів на балансі господаря, а в орендонаймача - на окремому рахунку. На суму амортизаційних відрахувань на повне відновлення орендодавачем щомісячно по основних засобах, переданих в оренду, здійснюється нарахування амортизації, як і по власних основних засобах, а орендар щомісячно вносить орендну плату за користування основними засобами підприємству-власнику.

Значна частина інформації для аналізу та контролю за виконанням договірних зобов'язань міститься в первинних документах (маршрутних картках, накладних на відпуск матеріалів, рапортах цехів, платіжних вимогах, дорученнях). Схема руху первинних документів на технологічному переході "Крій - готовий виріб" зображена на малюнку 2.2.

Для оформлення отриманого в підготовчо-розкрійному виробництві крою виробів, передачі його в швейні цехи, а також супроводу крою в процесі пошиття та оформлення передавання виробів на склад готової продукції на розкрійній ділянці випишують маршрутні картки. Підставою для заповнення маршрутних кар-

ток є карта розкрою. На крій за однією картою розкрою може бути виписано кілька маршрутних карток, що зумовлено подальшим технологічним обробленням. Перший розділ маршрутної картки заповнюють в підготовчо-розкрійному цеху, а другий - у швейному. Залежно від кількості технологічних переходів, маршрутну картку виписують в 3-6 примірниках.

На крій, який знімається з будь-яких причин з маршрутної картки, в швейному цеху складають акти-накладні. Акти-накладні призначені для оформлення здачі на склад отриманої із знятого крою продукції. Акт-накладна супроводжує вироби в процесі пошиття аналогічно маршрутній картці.

У випадку списання виробу з маршрутної картки в швейному цеху заповнюють її графи "Дефект текстильний, виробничий", "Номер акту-накладної", "Кількість виробів, що знімається", "Дата".

На Тернопільському орендному виробничому швейному підприємстві при відпуску підрядникові укомплектованого крою в підготовчо-розкрійному цеху складається документ "Накладна на відпуск матеріалів на сторону", в якій вказується: номер документа, дата відпуску, вид (код) операції, склад (цех), код кореспондуючого рахунку, код та найменування одержувача, код та прізвище матеріально-відповідальної особи одержувача, а також номер маршрутної картки, найменування і код (номенклатурний номер) крою виробу, розмірні ознаки, кількість комплектів крою, ціна за одиницю, сума. Достовірність даних первинного документа гарантується підписами здавальника-представника цеху (складу) та одержувача (підрядника).

Своєрідний характер операції - відпуск за межі підприємства, який не передбачає оплати одержувачем, зближує її з зда-

ванням у переробку, визначає кількість примірників та місце їх скерування - підготовчо-розкрийному цеху (складу напівфабрикатів), бухгалтерії та одержувачу-підряднику. Значення реквізиту "Вид (код) операції" ідентифікує передання підрядникові для оброблення, що підтверджується кодом кореспондуючого рахунку "Розрахунки з кооперованого виробництва" та кодом одержувача комплекту крою. В умовах ручного оброблення на документі допускається проставлення штампу " На оброблення".

Відпуск допоміжних матеріалів (гудзиків, ниток, пряжок, сутажу, еластичної стрічки, емблем) здійснюється зі складу фурнітури строго за нормами і згідно з конфекційною картою, в якій вказується необхідна кількість деталей в номенклатурному розрізі, яка потрібна для виготовлення виробу на кількість крою, відображену в маршрутній картці. Конфекційна карта є підставою для видачі допоміжних матеріалів, що може бути оформлено окремою накладною на відпуск матеріалів на сторону чи зазначено в основному документі на відпуск записом "Комплектуючі матеріали видав" - підпис завідуючого складом фурнітури та "Комплектуючі матеріали одержав" - підпис одержувача матеріальних цінностей. В останньому випадку ще один примірник накладної служить оправдовуючим розхід документом на складі фурнітури.

Здавання готових виробів на склад здійснюється тільки повними партіями. При прийманні партії готової продукції на склад завідуючий ставить підпис у другому розділі маршрутної картки в отриманні, після чого перший примірник документа передається в бухгалтерію, другий - залишається на складі, третій - в швейному цеху (підрядника), решта примірників - на відповідних технологічних переходах для обліку руху напівфаб-



рикатів.

Закінчені обробленням підрядника виробу приймаються на склад готових виробів з одночасним складанням документа "Прихідний ордер", в якому вказуються: номер документа, дата надходження, вид (код) операції, склад (цех), код кореспондуючого рахунку, код та найменування підрядника-здавача, код та прізвище матеріально-відповідальної особи, а також номер маршрутної картки, найменування і код (номенклатурний номер) виробу, код та найменування одиниці виміру та кількості прийнятих на склад виробів, ціна за одиницю (вартість крою + вартість оброблення) та загальна сума. Достовірність складеного первинного документа підтверджують підписами здавальник - матеріально-відповідальна особа підрядника та одержувач - завідуючий складом замовника.

Одночасно із здаванням закінчених виробів на склади підприємства практикують їх приймання за якістю відділом контролю якості (служби технічного контролю). У випадку, коли виробу задовільняють вимогам якості, документ підписується представником відділу контролю якості. Якщо ж служба якості виявить недоліки, тоді здавання на склад відбувається через складання акту приймання-здачі.

Прихідні документи складаються в 3-х примірниках (підрядникові - в якості підстави для платіжної вимоги, складу готової продукції та бухгалтерії для реєстрації надходження готової продукції від підрядника). Із змісту маршрутних карток, актів-накладних та прихідних ордерів необхідні дані вносять в карточку складського обліку готових виробів, яка призначена для щоденного запису операцій, пов'язаних з рухом готової продукції на складі.

На підставі первинних документів у бухгалтерії підприємства в розрізі партнерів формуються реєстри крою, виданого підрядникам та готових виробів, що надходять від підрядників, в яких вказується: порядковий номер запису, номер документа (накладної на відпуск матеріалів на сторону чи прихідного ордера), дата операції, кількість та вартість в розрізі асортименту. За даними реєстрів можливо проконтролювати загальну кількість та вартість виданого підряднику крою або отриманих від підрядника виробів в розрізі асортименту наростаючим підсумком з початку чинності договору чи іншої контрольної дати.

Щомісячно підрядник подає замовникові акт-довідку про рух напівфабрикатів по швейному цеху, в якому вказує залишок на початок місяця, операції руху (дата, номери документів, кількість отриманого крою чи зданих виробів) та залишок на кінець місяця в розрізі асортименту з метою звірки даних обліку та контролю за правильністю використання доручення матеріально-відповідальній особі.

Розрахунок за виготовлену продукцію здійснюється в порядку акцепту платіжних вимог або за платіжними дорученнями.

На підставі реєстрів та первинних документів формуються записи в журналі обліку кооперованого виробництва, в якому в розрізі підрядників відображається залишок на початок періоду та рух матеріальних цінностей в розгорнутому асортименті в кількісно-вартісному виразі на рахунку "Розрахунки по кооперованому виробництву", операції за дебетом та кредитом рахунку, пов'язані з відшкодуванням витрат на оброблення, компенсацією нестач та втрат, внесенням орендної плати та інше.

З метою систематизації та узагальнення результатів діяльності з кооперованого виробництва в бухгалтерії підприємства

формують оборотну відомість в розрізі підрядників та зведену оборотну відомість по рахунку "Розрахунки з кооперованого виробництва".

На Чернівецькому виробничому швейному об'єднанні "Трембіта" рух матеріальних цінностей, переданих для оброблення підрядникам, спеціальними документами не відображають, а також практикують відпуск крою та прийом напівфабрикатів чи готових виробів за маршрутною карткою, аналогічно до проходження виробу операціями технологічного циклу в основних цехах на підприємстві замовника. Спеціальним рахунком для обліку розрахунків з кооперованого виробництва не користуються, а використовують для обліку операцій з партнерами рахунок "Розрахунки з поставальниками та підрядниками" та рахунок "Розрахунки з різними дебіторами та кредиторами".

Якщо спрощення документальної процедури відпуску комплектів крою та надходження готових виробів від підрядників можна виправдати за умови, що воно не призведе до послаблення контролю за рухом та збереженням матеріальних цінностей, то практика відмови від використання спеціального окремого рахунку, на нашу думку, є хибною, оскільки має ряд недоліків:

- призводить до захаращення рахунків, які мають інше призначення;
- не враховує і не відображає специфіки кооперованого виробництва;
- не є наочною для обліку, контролю та аналізу ходу виконання договірних зобов'язань партнерами.

Необхідність та зміст оперативного обліку визначаються госпрозрахунковими та управлінськими інтересами підприємства.

Оперативний облік за часом, формою, змістом вигідно від-

різняється з точки зору інтересів управління від аналітичного та синтетичного бухгалтерського обліку, гнучкість документів оперативного обліку дозволяє легко вводити і виводити із змісту необхідні показники, що практично неможливо зробити в бухгалтерському обліку чи звітності.

Оперативний облік виконання договірних зобов'язань все більше стає основним джерелом інформації для аналізу та контролю за ходом виконання договорів завдяки тому, що:

- він є засобом швидкого нагромадження інформації з первинних документів і джерелом її надходження для оперативного управління;

- в бухгалтерському обліку, а тим більше в бухгалтерській та статистичній звітності, відсутні всі необхідні дані для аналізу взаємовідносин кооперованого виробництва;

- бухгалтерському обліку та звітності властива постійність в змісті даних, в той час коли взаємовідносини по кооперованому виробництву, зміст договорів, за допомогою яких вони регламентуються, є більш динамічними.

Завдання підготовки фактичних облікових даних про хід виконання договірних зобов'язань на внутрішньогосподарському рівні найбільш раціонально можна вирішити шляхом включення в систему оперативного обліку, який ведуть диспетчерські служби підприємства (підготовчо-розкрійне виробництво, служба постачання, складські підрозділи), спеціальних реквізитів для обліку виконання договірних зобов'язань та дотримання договірних умов.

Оперативний облік ходу виконання договірних зобов'язань можливо і доцільно здійснювати на ділянках роботи окремих служб, які забезпечують стабільне функціонування кооперованого

виробництва.

Так, служба постачання постійно оперативно контролює рівень забезпеченості підготовчо-розкрійного виробництва необхідними тканинами (артикул, колір, малюнок) не тільки з розрахунку на цехи основного виробництва підприємства, але й для підрядників згідно з планами-графіками підготовки комплектів крою.

Необхідно оперативно контролювати заготівлю і відпуск комплектів крою підрядникам з точки зору своєчасності та повноти виконання зобов'язань, що здійснюється шляхом співставлення фактичних даних з даними планів-графіків підготовки та відпуску комплектів крою.

Під постійною увагою партнерів повинні знаходитись питання своєчасності та повноти надходжень готових виробів на склад підприємства, що здійснюється шляхом співставлення фактичних даних про надходження готових виробів на склад (строки, обсяги, асортимент, шкала розмірів та ростів, якість) з даними планів-графіків.

Працівники розрахункової групи бухгалтерії повинні слідкувати за своєчасністю та повнотою розрахунків з підрядниками за виконані ними роботи та надходженням від орендонаймачів основних засобів орендної плати вчасно і в повному обсязі.

Практика обліку виконання договірних зобов'язань свідчить, що вищеперелічені завдання оперативного контролю можуть бути реалізовані в межах існуючих обсягів облікових робіт за рахунок коригування змісту реквізитів форм і приведення їх у відповідність до вимог аналізу. Одержанню для потреб управління необхідної оперативної інформації значно сприятиме застосування персональної обчислювальної техніки, особливо об'єднаної

в мережу.

Групу ПОЗАОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ складають дані обстежень, перевірок, ревізій, масових опитувань, анкетувань, інших методів економічних та статистичних досліджень явищ, які можуть бути безпосередньо використані в процесі аналізу чи вплинути на вибір об'єкта, методу, глибини та напрямку аналітичного дослідження. До цієї ж групи належать дані засобів масової інформації (преса, телебачення, радіо), які повинні бути вивчені з метою адаптації стратегії підприємства щодо зовнішніх умов. Однак інформація такого роду часто потребує перевірки на об'єктивність і авторитетність використовуваних джерел.

Діяльність підприємства з кооперованого виробництва слід розглядати не як замкнену систему, а на основі комплексного ситуаційного аналізу головні передумови успіху її розвитку відшукувати в економічному, науково-технічному й соціально-політичному оточенні (business environment). Ставка робиться на те, чи зуміють партнери своєчасно передбачити розвиток зовнішніх процесів і подій, розпізнати майбутні загрози і переваги, нові ділові можливості, зробити висновки з цього та негайно адаптуватися до нових умов.

У багатьох сучасних зарубіжних корпораціях наполегливо розробляють підходи до управління за так званими новими слабкими сигналами зовнішнього середовища, створення механізмів і методів подолання негативного впливу цих несподіваних подій та негативних факторів для виживання, функціонування і стабілізації розвитку, що стає особливо актуальним і важливим для сучасного моменту формування ринкових відносин.

Суть такого управління полягає в тому, що багато проблем, які можуть виникнути перед підприємствами у майбутньому, ста-

ють відомими тільки при слабких сигналах, що надходять із зовнішнього середовища. Слабкі інформаційні сигнали про деякі події та процеси (наприклад, про подорожчання енергоносіїв) поступово міцніють і перетворюються на сильні. Оскільки економічна ситуація змінюється надто швидко, то стратегію кооперованого виробництва необхідно будувати, не очікуючи сильного сигналу. При високих рівнях нестабільності нові стратегічні рішення необхідно розробляти ще тоді, коли із зовнішнього середовища надходять слабкі сигнали. Реагування на такі зміни можливе при налагодженні спостереження, чутливого до будь-яких попереджувальних сигналів, яке проінформує підсистему управління, психологічно підготує до прийняття ризикованих рішень та дозволить підходити до вирішення проблеми, що виникла, опираючись не на минулий, а на новий досвід, який ще тільки нагромаджується.

Матеріали оперативних нарад доповнюють групу позаоблікової інформації, оскільки вони повинні враховуватись при проведенні аналізу з огляду на те, що їх вивчення дасть можливість оцінити тенденції у взаємовідносинах партнерів, вишукати нові реальні можливості, які відповідають загальній стратегії, а також виробити рекомендації з реагування на можливі зміни зовнішніх та внутрішніх умов.

Розглянуті питання організації системи інформаційного забезпечення аналізу взаємовідносин з кооперованого виробництва передбачають подальше дослідження організації та методики проведення такого аналізу. Результати досліджень цих проблем будуть викладені автором в наступних частинах роботи.

## 2.2. Організаційне забезпечення аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва.

Дієвість управління стосунками з партнерами по кооперованому виробництву, успішне виконання взятих зобов'язань перед підрядниками та покупцями, ефективність управління господарськими процесами значно залежить від раціональної, науково обгрунтованої організації економічного аналізу їхньої діяльності.

Під організаційним забезпеченням аналізу розуміють систему раціональних, координованих заходів, спрямованих на регулярне забезпечення процесу управління достатнім обсягом аналітично опрацьованої інформації, що адекватно відображає стан об'єкта управління, для прийняття своєчасних і зважених рішень з метою регулювання його діяльності.

Керуючись вищесказаним, в раціональній організації аналітичної діяльності з питань кооперованого виробництва, на нашу думку, слід виділяти такі складові елементи:

- наявність достовірної і об'єктивної вхідної інформації, достатньої для формування вихідної інформації в обсягах, необхідних для здійснення управління стосунками партнерів та прогнозування змін внутрішніх та зовнішніх умов кооперованого виробництва;

- сумісність даної підсистеми з системою організації аналізу господарської діяльності підприємства, яка охоплює всі ділянки та функції управління;

- програму аналізу, яка передбачає порядок проведення аналітичної роботи за напрямками управлінської діяльності з



питань кооперованого виробництва;

- сукупність принципів, прийомів та методик аналізу;
- технічні засоби, придатні для аналітичного оброблення потоків інформації з питань кооперованого виробництва в складі загальноекономічної та оперативно-технічної інформації підприємства;

- коло виконавців аналітичної роботи та осіб, що приймають управлінські рішення за варіантами, рекомендованими за результатами аналізу;

- створення умов, які сприятимуть залученню працівників служб підприємства до проведення аналізу, забезпечать достовірність його результатів та неухильне використання їх у практиці управління.

Ми вважаємо, що організація аналізу повинна бути спрямована на:

- забезпечення взаємозв'язку, узгодження дій різних підрозділів підприємства, відділів та служб апарату управління, окремих працівників з аналізу діяльності з кооперованого виробництва;

- чітке розмежування обов'язків та функцій щодо проведення аналізу між службами та окремими особами;

- підвищення результативності економічного аналізу щодо виявлення та залучення резервів кооперованого виробництва, посилення режиму економії;

- посилення дієвості результатів аналізу, їх поєднання з розробленням заходів економічного впливу на винуватців відхилень від заданих умов та результатів виробничо-господарської діяльності;

- підвищення моральної та матеріальної зацікавленості в

проведенні аналізу та об'єктивності його результатів через систему заохочень за пошук, виявлення резервів виробництва та підвищення ефективності кооперованих зв'язків, а також адміністративного впливу на тих, хто гальмує його проведення.

Оскільки діяльність з кооперованого виробництва в переважній більшості випадків розгортається на підприємстві з усталеною організаційно-управлінською структурою, то аналітична робота по забезпеченню управління необхідною інформацією проектується відповідно до існуючої форми організації аналітичної роботи.

В умовах руйнування адміністративно-командної системи господарювання, трансформації форм власності та переходу до ринкових відносин має місце декомпозиція адміністративно-управлінської структури окремих підприємств. Перебудова апарату управління, скорочення адміністративного персоналу, продиктовані вимогами жорсткої економії, не повинні негативно відобразитися на системі аналізу. Будь-які структурні зміни в апараті управління повинні в кінцевому рахунку підвищувати рівень організації аналітичної роботи, передбачати прогресуюче зростання важливості результатів аналізу для управління діяльністю підприємства.

Керівництво аналітичною роботою передбачає наявність посадової особи, яка відповідає не лише за планування, координацію та проведення аналізу, але й за повне та своєчасне забезпечення осіб, які приймають управлінські рішення, а також зацікавлених служб аналітичною інформацією, яка впливає з результатів проведеного аналізу.

В умовах конкретного підприємства на організації системи аналізу часто відображається розподіл робіт не за посадами, а

за професійними та соціально-психологічними якостями. Вирішальне значення має індивідуальна ініціатива, фаховий рівень спеціаліста, його особисті, ділові та організаторські здібності, неформальний авторитет та компетентність. З врахуванням індивідуальних якостей керівника чи спеціаліста, узгодженням його прав та виконуваних обов'язків відбувається зміщення обсягів аналітичних робіт між окремими функціональними підрозділами.

Складати "ядро" аналітичної діяльності повинна комерційна чи маркетингова дирекція, а при їх відсутності - відділ економічної стратегії (планово-економічний).

За класичною схемою загальне та методологічне керівництво аналізом діяльності по кооперованому виробництву, як і аналітичною роботою на підприємстві взагалі, здійснює головний економіст підприємства, а там, де така посада не передбачена, начальник планово-економічного (економічної стратегії) відділу. Як заступник головного директора він визначає конкретних виконавців економічного аналізу, коло їх обов'язків.

При наявності на підприємстві спеціального підрозділу - лабораторії (сектора, бюро, групи) аналізу, питаннями планування аналітичної роботи (теми, програми, терміни, виконавці) займаються працівники вказаної служби, погоджуючи їх з функціональними підрозділами. Ці ж органи на різних рівнях управління організують проведення аналізу, узагальнюють, розмножують і доводять його результати у встановленні терміни до зацікавлених осіб, здійснюють загальне та методичне керівництво виконанням аналітичних робіт, вивчають ефективність аналітичної роботи, систематично контролюють реалізацію результатів аналізу.

Юридично ці обов'язки та відповідальність закріплені в наказі, стандарті підприємства чи іншому документі з організації аналізу. За цими особами закріплюється право остаточного вирішення з організаційних та методичних питань проведення аналізу, вони забезпечують стабільне функціонування і розвиток його системи.

Правильна організація аналітичних робіт, навіть при наявності спеціалізованої аналітичної ланки - лабораторії економічного аналізу, передбачає розподіл робіт з аналізу між багатьма працівниками, а проведення аналізу не тільки економічними, але й всіма службами та відділами підприємства, як елемент грамотного керівництва. "Добре організованим можна визнати аналіз тільки там, де ним займається весь колектив підприємства, а не тільки група "вузьких" спеціалістів" [ 24, с. 61].

Створення раціональної системи організації аналізу взаємовідносин підприємства з партнерами з кооперованого виробництва вимагає детального ознайомлення з роботою підрозділів підприємства, які пов'язані із забезпеченням успішного функціонування кооперованих зв'язків, внесення необхідних змін, спрямованих на оптимізацію їх функцій, регламентації порядку формування та маршрутів руху аналітичної інформації з метою її своєчасного використання підсистемою управління.

При розподілі обов'язків з аналізу слід виходити з необхідності раціонального розсосередження робіт за основними підрозділами апарату управління підприємством (дирекція, функціональні відділи та служби, апарат управління підрозділів підприємства).

Найпоширенішою формою організації економічного аналізу як

в нашій країні, так і за кордоном є виконання аналітичної роботи співробітниками відповідних функціональних підрозділів та відділів, навіть при наявності спеціальних аналітичних груп. Але на відміну від наших підприємств зарубіжні фірми широко залучають зовнішніх консультантів, компетентних осіб для вирішення актуальних проблем. Цей досвід заслуговує вивчення та широкого застосування.

При традиційній предметній спеціалізації управлінських служб більшість аналітичних робіт покладається на окремі підрозділи. Питаннями кооперованого виробництва в різних його аспектах займаються планово-економічний, виробничо-диспетчерський, фінансовий відділи, комерційні служби, бухгалтерія.

Ефективне управління кооперованим виробництвом можливе лише за умов тісної взаємодії зацікавлених підрозділів, усунення дублювання при аналітичній обробці економічної інформації шляхом чіткої регламентації обов'язків працівників відділів, служб та працівників з проведення окремих аналітичних робіт, в тому числі аналізу діяльності з кооперованого виробництва. Запропонований нами розподіл обов'язків з аналізу діяльності з кооперованого виробництва подано в таблиці 2.2.

Планово-економічний (економічної стратегії) відділ здійснює оперативний аналіз виконання підприємством та його окремими підрозділами виробничої програми, в тому числі і силами цехів-підрядників. В його компетенції і підготовка аналітичної інформації на переддоговірній стадії щодо допустимого рівня витрат на виробництво, розрахункових цін за оброблення, розроблення виробничої програми, формування портфеля замовлень для підрядників, проведення аналізу доцільності кооперованого виробництва шляхом співставлення витрат на оброблення виробів

основними підрозділами підприємства та силами підрядників з врахуванням умов, що склалися, прогнозування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на зміну умов кооперованого виробництва.

У багатьох зарубіжних фірмах є спеціальні служби, які очолює віце-президент з маркетингу, як правило, перша особа після генерального директора або президента. Служба розробляє маркетингові програми залежно від поставленої фірмою мети, наприклад, оволодіти новим ринком, диверсифікувати продукцію чи ввійти в кооперацію. Вона визначає час і способи виходу на ринок, здійснює стратегічне і тактичне планування, визначає вартість програми та контролює її реалізацію. Шляхом утворення таких служб та покладення на них відповідних обов'язків посилюється інтеграція функції виробництва, постачання, збуту та просування товару.

При наявності маркетингових служб на підприємстві, останні вивчають прогнози очікуваних змін на ринку збуту (сегментації), цінових перепадів на готові вироби, матеріальні ресурси, зміни умов виробництва (індексація заробітної плати, тарифів на електроенергію, транспортні послуги, реноваційна та податкова політика) та перспектив кооперованого виробництва.

Схему комерційної (маркетингової) діяльності підприємства швейної промисловості подано на малюнку 2.3.

Виробничо-диспетчерський відділ оперативно аналізує виконання плану випуску продукції за асортиментом та номенклатурою, використання та забезпечення основними та допоміжними матеріалами, стан і зміни незавершеного виробництва, хід виконання планів-графіків підготовки комплектів крою в розрізі підрядників за асортиментом, росто-розмірними ознаками. На передвиробничій стадії спеціаліст цього відділу займається

технологічною підготовкою (організовує раціональний потік, розробляє показники технологічної схеми, планує завантаження обладнання).

Відділ матеріально-технічного постачання проводить оперативний аналіз надходжень основних та допоміжних матеріалів, стану складських запасів за розгорнутою номенклатурою, аналізує забезпеченість виробничої програми предметами праці, контролює відпуск матеріалів у виробництво.

Відділ збуту контролює формування партій готових виробів на складах підприємства за замовленнями торгових організацій, слідкує за ритмічним надходженням виробів від підрядників в запрограмованому асортименті та якості.

Фінансовий відділ організовує контроль за станом розрахунків за оброблення виробів, станом та використанням оборотних засобів, надходженням орендних платежів, аналізує фінансові результати взаємовідносин кооперованого виробництва.

Відділ контролю якості вивчає якість продукції, дотримання технологічної дисципліни, причини браку, аналізує рекламачії з якості продукції, спільно з головним технологом та експериментальним цехом розробляє заходи по усуненню дефектів продукції, що випускається підрядниками, та підвищенню її якості.

Юридичний відділ, здійснюючи претензійну роботу, цікавиться тим, яких втрат зазнає підприємство в зв'язку з порушенням договірних зобов'язань партнерами.

У виробничих підрозділах підприємства, які забезпечують коопероване виробництво (підготовчо-розкрійний цех, склад фурнітури, ватних заготовок, напівфабрикатів) повинен здійснюватись глибокий систематичний оперативний та послідуочий аналіз

за показниками їх діяльності та рівнем виконання зобов'язань перед підрядниками.

Важливим є не тільки розподілити обов'язки та відповідальність, але й визначити конкретних споживачів (користувачів) результатів аналізу з тим, щоб вони видавались під запит. Для цього необхідно знати: хто, де, коли, в якому вигляді використовує результати аналізу і для прийняття яких рішень. Це підвищить адресність аналізу.

На кожному рівні управління повинні прийматися рішення, які відповідають його меті, завданням і покладеним на цей підрозділ функціям. У компетенції кожного керівника повинні бути характер і обов'язки з аналітичної роботи підлеглих на своєму рівні управління, він повинен вміло розподілити роботи, вимагати якісного подання аналітичної інформації у вказаний термін, чітко уявляти, коли, навіщо і в який час він повинен використовувати результати аналізу.

Так, комерційний директор підприємства повинен мати загальну інформацію з аналізу випуску продукції, в тому числі силами підрядників, в розрізі асортименту, росто-розмірних ознак, якості, стану запасів товарно-матеріальних цінностей та ступеня забезпеченості виробничої програми предметами праці (включаючи потужності підрядників), рівня укомплектованості комплектів крою, фінансових результатів та перспектив розвитку кооперованого виробництва, а також основних напрямків зосередження резервів кооперованого виробництва, характеру та причин відхилень від нормальних (запрограмованих) параметрів виробництва, розміру їх впливу та можливі шляхи усунення негативних явищ.

У роботі комерційного директора, на нашу думку, найбільш-



ше значення мають результати проблемно-пошукового, перспективного економічного аналізу.

Підсумки поточного (послідуючого) та оперативного аналізу ходу кооперативного виробництва та взаємовідносин з партнерами постійно вивчаються відповідальною особою з числа працівників комерційних служб, яка здійснює поточне регулювання процесу кооперованого виробництва (координатор кооперованого виробництва). Так, у разі неукомплектованості допоміжними матеріалами чергової партії крою, яка призначається підрядникам, він повинен вжити заходів щодо термінового забезпечення необхідними комплектуючими, контактуючи з складськими підрозділами та працівниками служби постачання.

Головний бухгалтер для обґрунтованого прийняття рішень повинен своєчасно отримати і вивчити інформацію з аналізу стану і ступеня прогресивності розрахункових цін за оброблення, використання матеріальних цінностей, втрат та псування майна, обсягів незавершеного виробництва, рівня використання та списання переданого в оренду обладнання, собівартості продукції, наявності та забезпеченості власними оборотними засобами та відхилення від нормативів власних оборотних засобів, стану дебіторської та кредиторської заборгованості, прибутку та рентабельності. Головний бухгалтер повинен сприяти своєчасному виявленню та попередженню зловживань, недбалості в обліку, фінансових порушень, забезпеченню достовірності облікової інформації.

Значна частина аналітичних робіт здійснюється під час складання довгострокових (стратегічних), середньострокових (політичних) та короткострокових (тактичних) програм. Аналіз передуює плануванню, здійснюється під час виконання виробничої

програми та після її завершення. Тому економісти підрозділів часто є не тільки виконавцями аналітичних робіт, а одночасно і основними споживачами результатів аналізу, використовуючи їх для вироблення і прийняття варіантів управлінських рішень, розрахованих на невідкладне та перспективне вирішення.

Суттєвий вплив на всю систему аналізу справляє використання в ньому обчислювальної техніки, що дозволяє аналізувати наслідки різноманітних рішень і отримувати відповіді на запитання "Що відбудеться, якщо...", не витрачаючи часу на трудомісткий процес формування запиту до централізованої системи чи програмування.

Економіст-аналітик вводить вхідні параметри в існуючу економіко-математичну модель, розв'язується задача оптимізації, видається певний результат, який аналізується користувачем, при необхідності ним вносяться зміни в обмеження, і задача знову розв'язується до тих пір, поки не буде знайдено оптимальний розв'язок, який задовільняє суб'єкта аналізу.

Використання розвинутих автоматизованих робочих місць працівниками бухгалтерії, планово-економічного, фінансового, виробничо-диспетчерського відділу, комерційних і маркетингових служб на єдиній інформаційній базі з використанням різноманітного математичного забезпечення гарантує підвищення рівня автоматизації системи управління підприємством, сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, в тому числі аналітичної функції.

Застосування міні- та мікро-ЕОМ не тільки можливе, але й необхідне, оскільки передбачає якісно новий рівень зберігання та пошуку інформації, забезпечує швидкість та точність

здійснення розрахунків, розгляд можливих з точки зору економіста-аналітика варіантів рішень, вибір з них найкращого, що підвищує якість управління.

Економіст-аналітик отримує можливість використовувати ЕОМ безпосередньо на своєму робочому місці, без посередництва спеціаліста (оператора ЕОМ), тобто в інтерактивному режимі.

Безсумнівно, що перш за все повинні бути автоматизовані ті операції, які відносяться до технічних видів робіт. Це пояснюється тим, що операції з пошуку, зберігання, коректування, поновлення інформації, здійснення розрахунків за відомими алгоритмами можуть бути легко формалізовані. Роботи, які носять творчий характер (експертні оцінки, імітаційне моделювання, вибір бази порівняння, вибірка), можуть лише частково здійснюватись на машині. Найбільший ефект може бути досягнений лише у випадку поєднання вирішення цих задач на ЕОМ і особливостей людського мислення, що значно скорочує час на виконання такого роду робіт. Спеціаліст має можливість в найкоротший термін отримувати від ЕОМ і опрацьовувати інформацію, здійснювати розрахунки, вносити зміни, отримувати нові результати, робити порівняння, домогтись необхідного рішення. Такий характер роботи дозволяє подолати недовіру спеціалістів до ЕОМ, викликану необґрунтованим в деяких випадках використанням обчислювальної техніки для вирішення деяких задач та просторовою віддаленістю машин від безпосередніх споживачів їх продукції. А використання ПЕОМ дозволяє найбільш ефективно забезпечувати цей синтез.

Використання розвинутої системи автоматизованих робочих місць підвищує рівень інформаційного забезпечення через використання єдиної інформаційної бази всіх підсистем, інтегру-

вання всіх задач з управління підприємством в єдину систему, виключення дублюючих потоків інформації, одноразового вводу та багаторазового багатоцільового використання інформації, видачі необхідної і достовірної вихідної інформації в режимі реального часу.

В свою чергу сучасна обчислювальна техніка висуває вимоги і до такого важливого елемента організації аналізу як людський фактор. В зв'язку з цим виникає потреба підбору кадрів, розвитку і підтримання у них необхідних навичок та здібностей, ефективного їх об'єднання у колективи.

У найбільш загальній формі "людський фактор в аналізі слід розглядати як свідому, цілеспрямовану діяльність людини з виконання аналітичної функції, в якій вона виявляється в єдності соціальних та функціональних аспектів (якостей)" [49, с.63].

Результати аналізу визначаються не стільки рівнем знання працівників, скільки ставленням до своєї діяльності, прагненням підвищити ефективність, що повинно служити головним критерієм оцінки їх роботи. На творчу активність працівників безпосередній вплив мають моральне та матеріальне стимулювання.

Аналітичний процес здійснюється завдяки інтелектуальній діяльності людини. Взаємодія процесу і людини відбувається опосередковано, через методику аналізу.

Методика аналізу формується під впливом принципів, методів, прийомів, способів та техніки, однак хоч оволодіння нею та реалізація зумовлюється практичною потребою, вирішальне значення має зацікавленість суб'єкта аналізу в її розробленні, застосуванні до конкретного об'єкту аналізу.

В наступному розділі роботи буде розглянута методика аналізу в управлінні діяльністю підприємства з кооперованого виробництва.

РОЗДІЛ III. Методика аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва швейних виробів.

3.1. Попередній аналіз діяльності підприємства з кооперованого виробництва.

Вивчаючи ринкову та конкурентну ситуацію, встановлюючи достовірний попит на продукцію, комерційні чи маркетингові служби розробляють стратегію розширення обсягів виробництва продукції. Можливим втіленням цієї стратегії є використання переваг кооперованого виробництва на договірних засадах з підрядниками.

Ефективність кооперованого виробництва значною мірою зумовлюється прийняттям доцільних управлінських рішень на етапі, який передує виробничому. Мова йде про вироблення та вибір раціональних варіантів щодо самої стратегії кооперованого виробництва, кола надійних партнерів, виробничої програми за обсягами та асортиментом, створення механізму економічних взаємовідносин партнерів.

Визначальну роль в обґрунтуванні рішень відіграє попередній економічний аналіз, який здійснюється підсистемою управління при підготовці та укладенні договорів виробничої кооперації.

Управлінські рішення повинні прийматись за результатами проведеного аналізу, до змісту якого входить об'єктивна оцінка ситуації, що склалася. Необхідно аналізувати наявні джерела інвестицій, перспективи придбання необхідних матеріалів, рівень складності та організації технологічного процесу з точки зору можливості залучення підрядників. При вирішенні питання

нарощування обсягів виробництва шляхом кооперування слід звернути увагу на:

- попит на найближчу та майбутню перспективу на деякі види продукції, що намічаються для випуску, який може зрости в результаті розширення сегментації чи підвищення купівельної спроможності населення;
- можливості та орієнтовні межі нарощування виробничих потужностей (включаючи потенційні потужності партнерів) з метою оптимізації витрат;
- розмір та характер інвестицій, необхідних для введення в дію потужностей;
- ресурси, придатні для використання (можливість забезпечення необхідними матеріалами, наявність необхідної кваліфікації трудового колективу, придатність площ для виробничих цілей, наявний або доступний для придбання парк обладнання);
- наявність підприємств та фірм аналогічного профілю, їх техніко-економічні та фінансові результати, ідентифікація їх, як потенційних партнерів чи конкурентів;
- фінансовий стан, стабільність виконання договорів партнерами в минулому;
- географічне положення ( віддаленість ) партнерів та якість транспортних комунікацій;
- наявність джерел електроенергії та опалення;
- ситуація в даному районі: в якій мірі вона сприятлива для розвитку виробництва на контрактних засадах ( ставлення населення, місцевих органів влади до даного та аналогічних виробництв, економічна ситуація, рівень доходів населення, перспективи розвитку);

- компетентність, зацікавленість та ділові якості головних спеціалістів;
- обсяг витрат на кваліфікаційну підготовку персоналу, а також умови, на яких вони будуть здійснюватись і ким фінансуватись;
- тривалість виробничого періоду (в умовах сезонної роботи) та рівень витрат на консервацію виробництва в неробочий період;
- стратегічні міркування: спрямованість не на миттєвий, а на довгостроковий результат.

Частина поданої інформації може бути подана цифровими показниками, інша інформація потребує бального ранжування.

При обґрунтуванні прийняття рішення чи вибору партнерів на альтернативних умовах значна увага, на нашу думку, повинна надаватися оптимізаційним розрахунковим методам, які дозволяють вибрати найраціональніші варіанти. Так, критерієм вибору раціонального варіанту кооперованого виробництва може бути обрано мінімум приведених у часі витрат, які припадають на величину передбачуваного календарного фонду робочого часу:

$$V_n = \frac{C_n + I_n}{F} \rightarrow \min, \quad (3.1)$$

де:  $V_n$  - питомі витрати;

$C_n$  - обсяг накладних витрат по  $n$ -му варіанту підрядника;

$I_n$  - інвестиційні вкладення та витрати одноразового характеру, пов'язані з пуском потужностей  $n$ -го варіанту підрядника в грошовому виразі;

F – передбачуваний фонд робочого часу в людино-годинах.

При наявності у партнера двох та більше цехів розрахунки проводяться окремо по кожному підрозділу.

Оскільки на переддоговірній стадії вивчається порівняльна картина ефективності кооперованого виробництва альтернативних варіантів, формула виключає вплив асортименту, який ще не обумовлений. До чисельника не входять змінні витрати (заробітна плата, нарахування), пов'язані з виробництвом конкретного асортименту. Використання в знаменнику показника фонду робочого часу, на нашу думку, є доцільнішим порівняно із застосуванням показника обсягу в натуральних одиницях, оскільки останнім доцільно було б скористатися за умов одноманітного асортименту в просторі і часі. Найефективнішим вирішенням задачі буде вибір такої групи партнерів, які зможуть забезпечити роботу цехів більшої потужності та на протязі тривалішого періоду при менших витратах, тобто:

$$\min_{n=1}^N \frac{C_n + I_n}{F_n} \rightarrow \min, \quad (3.2)$$

де N – кількість партнерів з кооперованого виробництва.

Фонд робочого часу може бути обмеженим:

$$F_{\min} < F_n < F_{\max} \quad (3.3)$$

Розглянемо докладніше зміст та методику формування складових цільової функції (3.1). Чисельник досліджуваного спів-



Відношення складають наступні елементи:

- накладні (загальновиробничі) витрати;
- інвестиційні вкладення та витрати одноразового характеру, пов'язані із запуском потужностей підрядника.

Зміст першого включає витрати неоднорідного характеру, які мають загальновиробниче призначення, розмір яких не визначається випуском конкретного асортименту, вартість не може бути прямо віднесена на витрати з конкретного виду продукції. Це - витрати на амортизацію основних засобів, орендна плата за орендовані засоби, транспортні витрати, заробітна плата цехового персоналу (майстри, начальник, охорона, прибиральниці), електроенергія на технологічні та господарські цілі, витрати на утримання та експлуатацію обладнання, витрати, пов'язані з сезонним характером виробництва (охорона, часткове освітлення об'єкту, розхід мастильних матеріалів на консервацію), витрати на опалення, канцелярські витрати, оплата відряджень, плата за користування телефоном, радіоточкою та інші витрати загальновиробничого характеру, які будуть відшкодовуватися замовником.

До складу другого елемента ( $I_n$ ) входять витрати на ремонт чи спорудження приміщень виробничого призначення, придбання, перевезення та встановлення обладнання, електрифікацію, влаштування опалення та інші витрати з благоустрою виробництва. Витрати на інвестування кооперованого виробництва приймає на себе одна із сторін, інтереси якої повинні в наступному бути враховані. Для цехів із створеною раніше виробничою базою  $I_n=0$ .

Логічне міркування над складовими елементами чисельника формули (3.1) дозволяє зробити наступні висновки:

- 1) певний обсяг витрат загальновиробничого або інвести-

ційного характеру повинен мати місце;

- 2) існування даного роду витрат зумовлене необхідністю створення задовільних умов для промислового виробництва та нормального функціонування виробничого процесу;
- 3) розмір витрат повинен носити оптимальний характер.

Однак сама собою величина накладних витрат та інвестиційних вкладень не дає реальної картини ефективності. Оскільки на переддоговірній стадії можуть бути погоджені лише в загальних рисах питання асортименту та обсягів у натуральному виразі, вважаємо за доцільне базую для порівняння використати величину передбачуваного фонду робочого часу, яка опосередковано відображає потенційну потужність цеху.

Розрахунок фонду робочого часу партнера в днях на певний період здійснюється за формулою:

$$F_d = P_z * H * K, \quad (3.4)$$

де:  $F_d$  - фонд робочого часу;

$P_z$  - показник змінності;

$H$  - чисельність робітників, що працюватимуть в одну зміну;

$K$  - кількість днів у періоді.

Для розрахунку фонду робочого часу в людино-годинах отриману кількість людино-днів треба перемножити на тривалість робочого дня:

$$F_g = P_z * H * K * T, \quad (3.5)$$

де:  $T$  - тривалість робочого дня.

Наприклад, швейний цех села Конюхи Козівського району

Тернопільської області планує в наступному календарному періоді (році) працювати в дві зміни, чисельність робітників в одну зміну - 25 осіб, кількість робочих днів в році - 240 (зумовлена сезонністю сільськогосподарських робіт), з них - в першому і четвертому кварталах - 70, в другому і третьому - 50. Тривалість робочого дня - 8 годин. Річний фонд робочого часу в днях складе 12000 людино-днів ( $2 \cdot 25 \cdot 240$ ), в годинах - 96000 людино-годин ( $12000 \cdot 8$ ), в першому та четвертому кварталах по 3500 людино-днів ( $2 \cdot 25 \cdot 70$ ) та 28000 людино-годин ( $3500 \cdot 8$ ), в другому та третьому кварталах - 2500 людино-днів ( $2 \cdot 25 \cdot 50$ ) та 20000 людино-годин ( $2500 \cdot 8$ ). Запланований фонд робочого часу (в людино-годинах) дещо відображає потужність цеху, адже в ньому пов'язані чисельність робітників з кількістю встановленого обладнання, загальна тривалість робочого періоду та тривалість робочого дня.

Методика попереднього порівняльного аналізу ефективності альтернативних варіантів кооперованого виробництва проілюстрована в таблиці 3.1. Із даних таблиці видно, що найбільш сприятливі умови для кооперованого виробництва існують у IV підрядника. У нього порівняно з іншими партнерами найнижчі витрати накладного характеру, які припадають на одиницю фонду робочого часу. Найбільш несприятливими є умови, які складаються у I підрядника. У нього досить великі накладні витрати, при цьому передбачуваний фонд робочого часу є найменшим через незначну чисельність та коротку тривалість робочого періоду. При виборі партнерів з кооперованого виробництва надається перевага умовам, які гарантують нижчий рівень витрат на одиницю робочого часу.

Застосування поданої методики є доцільним і виправда-

ним, якщо партнери знаходяться в рівних умовах щодо продуктивності праці, тобто працюватимуть на обладнанні одного покоління, використовуватимуть персонал однакової кваліфікації. За умов, коли відзначається вагомий пріоритет щодо продуктивності праці, в формулу слід внести корективи, тобто знаменник необхідно помножити на коефіцієнт випередження продуктивності праці. Формула (3.1) набере такого вигляду:

$$V_n = \frac{C_n + I_n}{F_n * r}, \quad r > 1 \quad (3.6)$$

де  $r$  - коефіцієнт випередження продуктивності праці, а формула (3.2) модифікується:

$$V = \frac{N \cdot (C_n + I_n)}{n \cdot F_n * r} \quad (3.7)$$

Внесене доповнення, на нашу думку, є суттєвим і означає, що підрядники із значним випередженням продуктивності праці забезпечують інтенсивніше використання робочого часу, що відносно окупності накладних витрат рівноцінне пропорційному збільшенню фонду робочого часу.

Методику порівняльного аналізу ефективності альтернативних варіантів кооперованого виробництва з врахуванням коефіцієнта випередження продуктивності праці проілюструємо в таблиці 3.2. Дані таблиці 3.1 доповнено показником "коефіцієнт випередження продуктивності праці". Для II, III та IV підряд-

ника встановимо значення коефіцієнта відповідно 1,6; 1,4; 1,2, а для інших підрядників - 1. Дані таблиці підставлено у формулу (3.6) для розрахунку рівня витрат, що припадає на величину фонду робочого часу, скоригованого на коефіцієнт випередження продуктивності праці. Результати обчислень занесено в графу 8 таблиці 3.2. Для підрядників II, III та IV відбулося значне зниження показника рівня постійних витрат, що припадає на величину скоригованого фонду робочого часу. За рахунок цього відбулось зміщення пріоритетів в графі 9, яка відображає оцінку в балах. Найсприятливішими є умови II, III та IV підрядника.

Застосування розробленої нами методики попереднього аналізу порівняльної ефективності умов кооперованого виробництва є спробою кількісного обґрунтування варіантів можливих рішень для вибору оптимального. Однак поряд із застосуванням кількісної оцінки явищ повинна використовуватись якісна оцінка. Вона передбачає врахування всіх факторів, в тому числі і таких, які не підлягають кількісному виміру.

Як підкреслює М.Г.Чумаченко, "Суть системного підходу полягає в тому, що при вирішенні управлінських проблем в розрахунок приймається не тільки економічний аспект проблеми ..., але й соціальний, психологічний, технологічний та правовий. Прийняття остаточного рішення повинно відбуватися при комплексному вирішенні названих аспектів" [184]. Справді, інколи вагомими мотивами для вибору певного варіанту із числа альтернативних можуть бути міркування стратегічного характеру, політичні, престижу, доброчинності чи соціальної реабілітації і в такому випадку перевага може бути надана не найбільш економічно вигідному варіанту.

Глибока всебічна оцінка ситуації, вивчення альтернативних варіантів кооперованого виробництва створює надійну базу для обґрунтування рішень.

Керівник за допомогою групи експертів (комерційні, маркетингові служби, відділ економічної стратегії) повинен визначити "ціну" рішення, тобто ефект чи збиток, який може бути отриманий в результаті його прийняття.

Остаточне рішення виноситься на основі застосування евристичних (творчого мислення) прийомів аналізу : колективного блокнота, бальних оцінок, аналогії, інверсії, синектики, контрольних запитань, "мозкового штурму", морфологічного аналізу, ступінчатого підходу до вирішення або їх комбінацій.

Якщо партнери досягли принципової згоди щодо прийнятності умов виробничої кооперації, то вони укладають договір (контракт) на співробітництво, в якому узгоджують основні умови кооперованого виробництва.

Наступною стадією передвиробничого етапу є формування портфеля замовлень підрядникам, тобто аналітичне формування виробничої програми. Потужності підрядників за виробничими потоками та в часі економісти відділу економічної стратегії (планово-економічного) включають в модель оптимального формування асортименту продукції, оптимального розподілу продукції за потоками в часі згідно з замовленнями торгівлі чи договорами поставки.

В базі даних ЕОМ створюється локальний масив кооперованого виробництва, в якому містяться основні дані та показники підрядників. Масив організовується у вигляді двовимірної матриці, кількість строк зумовлюється кількістю партнерів, ключовий реквізит "Код підрядника".

Загальний фонд робочого часу є основою для формування виробничої програми цеху в розрізі асортименту. Виходячи із трудомісткості оброблення окремих виробів, вираженій у витратах часу на пошиття одиниці, можна визначити потужність цеху в натуральному виразі. Так, якщо відомо, що на пошиття демісезонного пальто для дівчаток дошкільної вікової групи модель Т-797-89 витрати часу складають 7164 секунди, то продуктивність праці однієї робітниці за зміну (8 годин = 28800 секунд) складе 4 штуки (28800:7164), випуск цехом за зміну в попередньому прикладі складе 100 штук (25\*4). За двозмінний робочий день цех може виготовити 200 штук (2\*100), за рік - 48000 штук (240\*200), при чому за I та IV квартали - 14000 штук (70\*200), за II та III квартали - 10000 штук. Для наглядності в розглянутому вище прикладі передбачалось, що цех буде випускати один вид продукції. В загальному вигляді програма випуску продукції в розрізі асортименту повинна бути пов'язана через трудомісткість (витрати часу на пошиття виробу) з фондом робочого часу партнера на запланований період за допомогою залежності:

$$F_t = A * X, \text{ де:} \quad ( 3.8 )$$

$F_t$  - фонд робочого часу за період  $t$  (рік, квартал, місяць),

$A$  - трудомісткість (середня кількість трудозатрат, необхідна для виробництва) виду продукції в людино-годинах,

$X$  - програма випуску виду продукції на період  $t$ ;

$n$  - кількість видів виробів.

Програма може бути більш конкретизованою:

$$F > A X, \text{ де } (3.9)$$

$F$  - фонд робочого часу на період  $t$  для  $n$ -го партнера (цеху),

$A$  - середня трудомісткість  $k$ -ї моделі (людино-годин),

$X$  - кількість виробів  $k$ -ї моделі  $i$ -го розміру  $j$ -го зросту.

Залежності виду (3.8) та (3.9) показують, що сумарні витрати часу на виготовлення виробів всіх різновидів не можуть бути більшими за наявний фонд робочого часу  $F$ . В доповнення до поданих залежностей накладаються обмеження:

- загальний розхід певного артикулу тканини (верху, підкладки, прокладочного матеріалу), необхідної для виробництва  $k$ -ї моделі  $i$ -го розміру  $j$ -го зросту не повинен перебільшувати величину ресурсу: у разі виявлення дефіциту з одного з видів матеріалів повинно бути вивчене питання можливості його покриття або проведення заміни у виробничій програмі;
- обсяг виробництва кожної моделі повинен знаходитись в певних межах замовлень торгівлі та визначеного обсягу попиту;
- загальна сума прибутку від реалізації всіх моделей повинна бути не меншою від планового розміру;
- задачу задовільняють рішення, які знаходяться в області невід'ємних значень.

У формалізованому вигляді подані залежності становлять систему рівнянь (нерівностей), яка використовується для опти-



мізації цільової функції (прибутку від реалізації моделей).

Це задача лінійного програмування. Для її вирішення можуть бути використані оптимізаційні методи, наприклад, симплексний. В процесі вирішення задачі в умовах використання АРМ економіста-аналітика повинна бути передбачена можливість діалогу спеціаліста з ЕОМ, алгоритм повинен містити діалогові процедури. Блок-схема аналітичного формування програми подана малюнку 3.1.

Сформована виробнича програма для цехів-підрядників відображена в специфікації, яка узгоджується та підписується двома сторонами. Центральне місце у відносинах партнерів з кооперованого виробництва становить погодження вартості оброблення. Перед управлінням постає завдання вироблення чіткого механізму розрахунків за виконану роботу або надані послуги.

Замовник повинен відшкодувати підряднику витрати, пов'язані з виготовленням виробів та делегувати прибуток пропорційно до його внеску, зусиль та ризику. Нижня межа ціни за оброблення визначається рівнем витрат (собівартістю оброблення), не забезпечує прибутку підрядника, а верхня повинна гарантувати замовнику такий рівень витрат на виріб, який дозволить йому отримати цільовий прибуток.

Партнери вирішують проблему ціноутворення шляхом вибору методики розрахунку ціни за оброблення, яка повинна враховувати приведені вище міркування. Основу ціни підприємства на виріб складає повна собівартість виробу. Ціна оплати оброблення підрядникові є витратами на пошиття для замовника. Для обґрунтування ціни оброблення виробів потрібно розглянути такі складові елементи:

- прямі та прирівнені до них витрати (заробітна плата ви-

- робничих робітників та відрахування у соціальні фонди);
- накладні витрати (витрати на створення та підтримання нормальних умов виробництва);
- прибуток підрядника.

Перші два елементи формують собівартість оброблення, третій - прибуток, а загалом складають ціну (вартість) оброблення. Подані елементи вартості оброблення різко відрізняються змістом та характером залежності від зміни обсягу та асортименту продукції.

Прямі та прирівнені до них витрати (в частині, яка формується підрядником) тісно пов'язані з випуском конкретного асортименту (визначаються трудомісткістю окремих видів продукції) і мають змінний характер щодо обсягу виробництва (зростають пропорційно), а в розрахунку на одиницю продукції, як правило, залишаються незмінними.

Накладні витрати мають стабільний характер. Підрядник повинен платити протягом періоду за оренду приміщення чи обладнання, теплопостачання, заробітну плату службовцям. Такі витрати немінучі, і вони є незмінними для певного періоду часу. Вплив зміни асортименту та обсягу випуску не спричиняє на їх величину суттєвого впливу, однак, в розрахунку на одиницю виробу ця величина повинна змінюватись обернено пропорційно.

Рівень маси прибутку та динаміка зміни величини прибутку на одиницю виробу залежить від обраної методики ціноутворення, тобто від конкретного способу включення прибутку підрядника в ціну оброблення. На нашу думку, найбільш доцільним є встановлення тісної залежності між прибутком та трудовими витратами, що може бути реалізовано шляхом закріплення в узгодженні вели-

чини прибутку на одиницю виробу в пропорції до величини основної заробітної плати чи трудомісткості виробу. Така залежність надає прибутку рис, притаманних змінним та прирівненим до них витратам щодо обсягу виробництва, тобто незмінність в розрахунку на одиницю виробу, зв'язок з асортиментом (трудоемкість) та зростання загальної маси пропорційно до зміни обсягу.

Однак за конкретних обставин можливе різного роду регулювання, яке полягатиме у коригуванні темпів та маси нарощування заробітної плати та прибутку за двостороннім узгодженням. Так, можливі ситуації, в яких замовник на деяких етапах, керуючись стратегічними міркуваннями, змушений йти на нарощування обсягів випуску у вищому темпі порівняно з нарощуванням маси прибутків (як власних, так і делегованих) або змінити асортимент на користь більш трудомістких виробів без зростання або із зниженням величини прибутку підрядника на одиницю виробу. Зміни такого характеру спричиняються впливом зовнішніх факторів (конкуренцією, зниженням попиту, зміною умов виробництва). Питання коригування умов кооперованого виробництва під впливом макро- та мікросередовища будуть розглянуті в наступних частинах праці.

Розглянемо на даних попереднього прикладу запропоновану методику ціноутворення вартості оброблення. Договір кооперованого виробництва передбачає пошиття на протязі календарного року 48 тис. шт. демісезонного пальто для дівчаток дошкільної вікової групи моделі Т-797-89. Відрядна розцінка пошиття одиниці виробу становить 20 крб. Відрядний фонд заробітної плати становитиме 960000 (48000\*20) крб. При встановленому за договором 20% преміюванні від суми відрядного фонду, за умови успішного виконання робіт, річна сума преміювання складе 192000

крб. Додаткова заробітна плата (при діючому галузевому проценті 8,2%) становитиме 94464 крб. Відрахування у соціальні фонди (пенсійний, подолання наслідків Чорнобильської катастрофи, зайнятості населення) становитиме 52% від нарахованої суми з оплати праці  $((960000+192000+94464)*52/100) = 648161,3$  крб.

Таким чином, прямі та прирівнені до них витрати на даний період становитимуть 1894625,28 1900 тис.крб. Повна собівартість оброблення становитиме 3694625,28 крб. В розрахунку на одиницю виробу вона складатиме 79,97 крб., при прямих витратах на одиницю 39,58 крб. (1900 тис.крб./48 тис.шт.) та накладних витратах 35,5 крб. (1800 тис.крб./48 тис.шт.).

У разі, коли узгодженням передбачено перерахування прибутку в розмірі відрядного фонду оплати праці, прибуток підрядника становитиме 960 тис.крб. При цьому повна собівартість оброблення складе 4660 тис.крб., вартість (ціна) оброблення одиниці виробу становитиме 97,08 крб. (4660 тис.крб./48 тис.шт.). Якщо ж партнери обирають методику, за якою величина прибутку визначається пропорційно до собівартості оброблення, наприклад, 25%, то загальний прибуток підрядника буде становити 925 тис.крб.  $(3700000*25/100)$ . При цьому повна собівартість оброблення складе 4625 тис.крб., вартість (ціна) оброблення одиниці виробу становитиме 96,354 крб.  $(4625 \text{ тис.крб.}/48 \text{ тис.шт.})$ .

Розрахунок вартості (ціни) оброблення значно ускладнюється, якщо підряднику планується пошиття неоднорідного (2 і більше видів) асортименту.

Приклад. Відбулась зміна виробничої програми для цього ж цеху. У другому кварталі передбачається заміна моделі Т-797-89 на модель Т-818-90 тієї ж асортиментно-вікової групи. Витрати

часу на одиницю складають 10740 секунд, продуктивність праці однієї робітниці за зміну складе 2,68 шт.  $(28800/10740)$ , випуск цехом чисельністю 25 осіб за зміну складе 67 штук  $(825*2,68)$ . За двозмінний робочий день цех виготовить 134 штуки  $(67*2)$ , за півріччя (120 робочих днів) цех виготовить 16080 шт.  $(134*120)$ . Розрахунок собівартості та ціни оброблення подано в таблиці 3.3.

Прибуток входить у ціну оброблення в передбачуваному за узгодженням розмірі. Перевагою запропонованої методики є простота і можливість ціноутворення будь-якого асортименту на протязі виконання договору. Накладні витрати відносяться на собівартість виробів пропорційно до їх трудомісткості, включаються у вартість оброблення виробів на протязі періоду їх виробництва в повному обсязі.

Такі переваги є суттєвими з огляду на те, що підприємства швейної галузі часто змінюють асортимент, а вказана методика ціноутворення дає можливість компенсувати підрядникові в будь-якому випадку його прями, накладні витрати, а також прибуток, пропорційний його зусиллям та ризику. Вищевказана методика при єдиному підході до ціноутворення вартості оброблення різними партнерами робить співставними їх показники.

Дослідимо показники роботи підрядників I, IV, XI (за даними таблиці 3.1.) при умові, що вони шитимуть однотипний асортимент, а саме модель N T-797-89, витрати часу на виготовлення якої складають 7164 секунди, відрядна розцінка становить 20 крб. Обсяг випуску для кожного підрядника розраховується, виходячи із чисельності робітників, які працюють у дві зміни, продуктивності праці, кількості днів роботи та середньоденного виробітку однієї робітниці.

З даних таблиці 3.4. видно, що незважаючи на різні умови кооперованого виробництва змінні, та прирівнені до них витрати кожного з партнерів є рівними і складають 39,47 крб. в собівартості одного виробу, а питома вага постійних витрат в собівартості виробу є пропорційною до величини показника порівняльної ефективності умов кооперованого виробництва (накладних витрат та витрат інвестиційного характеру, що припадають на величину фонду робочого часу (показники 12 та 13 в таблиці 3.4.).

Собівартість оброблення одного і того ж виробу у I підрядника становить 109,82 крб., у IV підрядника - 71,05 крб., у XI підрядника - 76,97 крб. Найвигіднішими для замовника є умови IV підрядника, що ще раз підтверджує правильність пропонуваної раніше методики попереднього аналізу порівняльної ефективності кооперованого виробництва.

Замовнику необхідно в першу чергу використати потужності тих підрядників, які пропонують найвигідніші умови. Якщо ж доводиться користуватися послугами "дорогих" підрядників, то тут повинен бути знайдений компромісний варіант, який залежно від конкретних умов, в яких знаходиться замовник, не виключає диференційованого підходу до ціноутворення вартості (ціни) оброблення виробів різними партнерами. В будь-якому разі ціна оброблення виробів повинна бути узгоджена сторонами, що відображається у скріпленому підписами двох сторін документі.

Впровадження методики попереднього аналізу кооперованого виробництва дозволяє керівникам приймати за результатами проведеного аналізу обґрунтовані рішення.

Так, застосування попереднього аналізу дозволяє зважити всі "за" і "проти" кооперованого виробництва, а також сформу-

вати коло підрядників-партнерів на альтернативній основі, керуючись міркуваннями максимальної ефективності.

Проведення попереднього аналізу після укладення договорів (контрактів) кооперованого виробництва допомагає здійснити оптимальне планування програми виробничої кооперації, здійснити ув'язку збутової політики з політикою кооперованого виробництва, дати відповідь на запитання: який асортимент, коли і в якому обсязі повинен бути виготовлений силами підрядників. За результатами здійсненого аналізу також повинні бути надані рекомендації щодо обрання методики розрахунку вартості оброблення виробів.

Проведення якісного попереднього аналізу дозволить підприємству уникнути помилкових та непродуманих рішень, обрати надійних партнерів, сформувавши ефективний механізм взаємовідносин.

Управління взаєминами з партнерами та кооперованим виробництвом в процесі його реалізації вимагає зважених рішень, які можуть бути прийняті за результатами здійснюваного аналізу. У наступному параграфі ми розглянемо проблеми методики аналізу та обґрунтування рішень щодо забезпечення нормального функціонування кооперованого виробництва.

### 3.2. Аналіз в обґрунтуванні рішень щодо забезпечення нормального функціонування кооперованого виробництва.

Успіх втілення стратегії кооперованого виробництва залежить від стабільного виконання договірних зобов'язань кожним партнером. Тільки постійний контроль дозволяє передбачати, своєчасно виявляти відхилення від програми співробітництва і

активно впливати на процес максимального асимптотичного наближення реальних процесів до ідеальних (бажаних або оптимальних), попереджуючи негативні явища та нейтралізуючи їх можливі наслідки, а також використовуючи та підсилюючи вплив позитивних чинників.

Оскільки метою кооперованого виробництва є додатковий випуск потрібної суспільству продукції, то центральне місце в аналізі займають саме питання випуску, оперативного контролю за своєчасністю та повнотою виконання договірних умов.

З огляду на те, що відносини між партнерами двобічні, існує взаємна зацікавленість у благополучному функціонуванні кооперації, партнери спільно беруть участь у виробництві, чітко розподіливши обов'язки між собою.

Замовник бере на себе турботи з підбору асортименту, забезпечення матеріалами, проводить конструкторсько-технологічну підготовку, здійснює оброблення виробу на першому переділі швейного виробництва - розкрої, комплектує партії крою допоміжними матеріалами, значні обсяги якого передає у власні швейні цехи, а частину передає на оброблення підрядникові. Після отримання готового виробу він відповідає за здійснення підбору, відвантаження та реалізації готових виробів покупцям.

Перший переділ швейного виробництва завершується випуском напівфабрикатів - крою різних видів виробів, наступне оброблення яких відбувається у випускаючих (швейних) цехах, в тому числі і силами підрядників. Вони, отримуючи крій, не впливають на формування речового складу виробів, а несуть головним чином трудові витрати. Однак, не менш важливим є доведення отриманої кількості комплектів крою до готової продукції, не допустивши браку, втрат, зловживань.



На нашу думку, узагальнюючою оцінкою успішності ходу кооперованого виробництва протягом виконання договору чи після його припинення доцільно використовувати показник виконання програми виробничої кооперації. Така оцінка може характеризувати діяльність підприємства з кооперованого виробництва в цілому та в розрізі кожного окремого партнера. При аналізі найдоцільніше використовувати натуральні одиниці (в умовах швейної галузі - вироби в штуках), оскільки використання вартісних вимірників не завжди може об'єктивно характеризувати результати роботи.

Враховуючи те, що асортимент швейних виробів є дуже широким і продукція є надто неоднорідною за характером, споживчими якостями, призначенням і, що найважливіше, трудомісткістю виготовлення, то застосування натуральних показників буде обґрунтованим лише за умови аналізу в межах асортиментних груп, які характеризуються співставними витратами часу на їх виготовлення. Абсолютно неправильним є кількісне сумування чи співставлення виробів, наприклад, такого складного асортименту, як пальто чи костюми з простими в обробленні серветками, хустинками, тощо.

Застосування для аналізу показника вартості товарної продукції в грошовій оцінці, випущеної певним підрядником, ніяк не характеризує результату роботи цього колективу. В даному випадку на вартість випущеної продукції впливає ряд незалежних від них чинників. В швейній промисловості це ціна матеріалів, їх сортність, рентабельність моделі, зміни росто-розмірних ознак.

Використання вживаного до недавнього часу галузями легкої промисловості показника НВО (нормативна вартість оброблення),

на нашу думку, в сучасних умовах аналізу діяльності з кооперованого виробництва є недоцільним, оскільки він не виконує свого основного призначення - відобразити величину нарощеної вартості через неспівставність грошових вимірників, в яких виражаються основні його елементи.

Застосування показника вартості оброблення (розрахункова ціна підрядника) виробів для оцінки діяльності партнерів з випуску продукції є недоцільним з огляду на те, що рівень витрат на оброблення визначається не тільки трудомісткістю (прямі витрати), але й умовами виробництва (накладні витрати), що не сприяє об'єктивній характеристиці результатів роботи підрядників, робить неспівставними показники випуску у вартісній оцінці. Показник вартості оброблення виробу доцільно використовувати лише для обліку розрахунків, компенсації витрат підрядника на оброблення.

При необхідності вираження обсягів виконаних робіт в єдиній оцінці у разі виготовлення неоднорідного асортименту одним підрядником, співставлення обсягів виконаних робіт різними підрядниками, або для узагальненої оцінки обсягів робіт, виконаних силами підрядників по підприємству в цілому пропонуємо використовувати показник витраченого фонду робочого часу (загальної трудомісткості), який визначається множенням кількості виготовлених виробів певного асортименту на витрати часу (трудомісткість) на пошиття одиниці виробу цього асортименту. Використання такого трудового вимірника дозволяє аналізувати в просторі і часі результати роботи підрядників. Порівнюючи запланований і реалізований (фактично відпрацьований згідно з кількістю виготовлених одиниць виробів) фонди часу, можна оцінити діяльність партнерів (таблицю аналізу подано в

додатку 2 ). Однак, застосовуючи такий підхід, слід пам'ятати, що запропонована методика буде справедливою лише тоді, коли підрядники працюють з однаковою продуктивністю. Інакше повинні бути внесені корективи з врахуванням залежності між випуском, продуктивністю праці та фондом робочого часу.

Тут доцільно застосувати коефіцієнт випередження продуктивності праці аналогічно до методики попереднього аналізу порівняльної ефективності альтернативних варіантів кооперованого виробництва, поданої в розділі 3.1.

Зарахування у фактичне виконання програми кооперованого виробництва підрядниками відбувається шляхом приймання готових виробів на склад готової продукції або кількісного та якісного приймання на ділянці остаточного волого-теплого оброблення у разі централізації останнього в умовах замовника. Однак, найпоширенішою є практика здавання підрядниками оздоблених та відпрасованих виробів, що вже не потребують ніякого оброблення.

Приймання готової продукції на складі відбувається на підставі первинних документів (маршрутних карток, актів-накладних, прибуткових ордерів). Інформація вводиться в ЕОМ безпосередньо на складі готової продукції. Вона групується в розрізі преїскурантних номерів та моделей виготовлених виробів, а також підрядників та підрозділів (цехів, потоків) підприємства. На її основі формуються масиви залишків, руху на складі готової продукції та здавання виробів окремими цехами та підрядниками. В результаті арифметичної та логічної обробки порівнюють фактичні дані з плановими, розраховують відхилення від програми в натуральному виразі в розрізі асортименту за день, наростаючим підсумком з початку місяця, а на запит - з початку кварталу, року та чинності договору (додатки 3,4 ).

Інформація про залишки на складах готової продукції та формування партій постачання активно використовується комерційною службою, а ступінь виконання програми кооперованого виробництва постійно оперативно вивчається координатором кооперованого виробництва з метою своєчасного та активного впливу, виробничо-диспетчерським та планово-економічним відділом (економічної стратегії) з метою коригування виробничої програми.

Якщо обробка інформації здійснюється в умовах АРМ в складі взаємозв'язаних ПЕОМ (локальна обчислювальна сітка), то будь-яка особа, що приймає управлінські рішення, має можливість отримати інформацію для аналізу з банку даних. Форма подання інформації та її зміст можуть бути задані довільно. Використання фонду аналітичних моделей дозволяє користувачеві самому проектувати та модифікувати необхідні форми подання інформації, налаштовувати машину на будь-які форми оперативного обліку, будь-яку звітність в зручному для аналізу розрізі. Приклади таблиць для аналізу подано в додатках 4, 5.

Оскільки інтереси споживачів вимагають, щоб підприємства виконували програму не лише за загальним обсягом продукції, але й за всіма її видами, тобто за асортиментом, то замовник, в свою чергу, повинен аналізувати виконання підрядником програми за асортиментом (номенклатурою). Рівень виконання програми визначається як відношення фактично випущеної продукції в межах плану до запланованого обсягу. Перевиконання програми з одних позицій не входить до рахунку виконання з інших. Специфіка договірних відносин відводить підприємству-замовнику в технологічному процесі активну роль - забезпечення підрядника комплектами крою, тому відповідальність за своєчасне і повне

виконання підрядниками робіт лягає на замовника, адже підрядник виконає роботи лише тоді, коли отримає крій і в тому асортименті, який наданий замовником у вигляді комплектів крою. Ось чому в разі значного перевиконання плану за одними позиціями номенклатури і недовиконання за іншими слід виявити, чи не відбулось затримки в забезпеченні підрядника комплектами крою з недовиконаних позицій, чи не відбувалося заміни в завданні підрядникові, викликані потребами збуту, яка причина надлишкового відпуску крою з перевиконаних позицій.

Слід зазначити, що за середнім процентом виконання плану можуть критися нижчі показники виконання плану окремих підрядників та з окремих позицій номенклатури, що слід враховувати при аналізі. Порядок оцінки виконання плану за асортиментом подано в таблиці 3.5. Проведення такого аналізу доцільне в оперативному порядку, тобто за короткі проміжки часу протягом виконання договору виробничої кооперації та в розрізі більш детального асортименту (модель, преїскурантний номер). Результати аналізу показують порушення завдання за асортиментом, що значно допомагає керівництву підприємства та підрядників виявити причини допущених недоліків, такі, як: несвоєчасне надходження напівфабрикатів від підготовчо-розкрійного цеху, простої обладнання чи робітників, недосконалість планування, транспортні проблеми та інше.

Замовник постійно повинен контролювати якість виконаних підрядниками робіт та відповідність виготовлених виробів еталоніві якості та товарного вигляду. У разі незначних недоліків чи недосконалостей оброблення, які погіршують товарний вигляд чи якісні характеристики виробу (стягування швів, невідрегульований натяг нитки, неякісне чи неохайне закріплення де-

талей, невідпрасованість) замовник повинен визначити причини порушень та надати кваліфіковані консультації для недопущення недоліків чи поліпшення технології оброблення. При значній невідповідності виконаних робіт еталонів якості та товарного вигляду, що неодмінно призведе до зниження попиту на продукцію замовника, повинні бути вжиті заходи щодо компенсації за рахунок підрядника завданих збитків та відшкодування замовникові недоодержаної вигоди. Так, Тернопільське орендне виробниче швейне об'єднання санкцією за несвоєчасне або неякісне виконання умов договору застосовує понижені ставки (80%) оплати за оброблення (пошиття) виробів. Остаточний (невиправний) брак повинен відшкодовуватись за роздрібними (продажними) цінами.

Рівень якості оброблення відображають показники: кількість рекламаций, кількість виробів із заниженими якісними характеристиками, кількість остаточного браку та відносні показники, які характеризують питому вагу цих відхилень у загальному обсязі випуску продукції кооперованого виробництва за певний період, а також в розрізі окремих підрядників та асортиментних позицій. Застосування цих показників можливе як для характеристики рівня якості виконання робіт, так і для аналізу динаміки якості продукції.

На нашу думку, акцент у питаннях аналізу якості продукції повинен бути зміщений в напрямку оперативного аналізу та контролю за якістю та товарним виглядом виготовлених виробів.

Аналіз ритмічності (відповідності фактичного випуску закладеному в планах-графіках) випуску продукції кооперованого виробництва здійснюється за загальноприйнятою методикою. Періодичність проведення аналізу ритмічності випуску визначається доцільними інтервалами надходження виробів на склади

від партнерів. Однак, аналізуючи виконання плану випуску продукції підрядниками, кінцевими цехами та виробничими потоками об'єднання, слід мати на увазі, що воно залежить від результатів роботи всіх інших цехів і служб замовника. Ось чому повнота результатів аналізу та об'єктивність висновків багато в чому залежать від вивчення роботи підрозділів, які забезпечують деталями, напівфабрикатами, допоміжними матеріалами випускаючі цехи. У швейній промисловості випуск продукції швейними цехами залежить від роботи розкрійного цеху, який повинен забезпечувати кроєм відповідно до встановленої програми випуску продукції та графіком запуску у виробництво моделей одягу.

Дуже часто відхилення в структурі випуску продукції виникають в результаті змін запуску. Тому при оперативному аналізі виконання програми виробництва продукції у натуральному виразі перевіряють, як щоденно виконувався графік живлення процесів шиття. Для цього в коморі крою ведуть спеціальну нагромаджувальну відомість для швейних цехів в розрізі асортименту та моделей одягу. Плановий запуск крою на кожне число зазначається, виходячи з графіка виробництва продукції, а фактичний відпуск крою - у відомість в момент передачі його в швейний цех.

Названа відомість є одночасно і документом, який контролює виконання графіка пошиття даного виробу, оскільки між датою запуску і випуску існує тісний зв'язок, а час оброблення визначається розміром партії та витратами часу на пошиття виробу. В умовах ручного оброблення інформації відомість зберігають у спеціальних вічках, що відповідають числам місяця, до якого бригада швейного цеху забезпечена кроєм. Щоб визначити це число, необхідно співставити фактично відпущену кількість комплектів крою з початку місяця з тим, яке передбачено графі-

ком живлення. Якщо відомість переміщена у вічко дати, що вже минула, то це означає, що швейний цех (бригада) порушив запланований асортимент продукції, або розкрійний цех не забезпечив його вчасно матеріалами.

В умовах автоматизованого оброблення облікової інформації можливо щоденно отримувати масив сигнальних даних в розрізі швейних потоків (бригад) про забезпеченість їх комплектами крою та відставання від виробничої програми. Блок-схема аналізу процесу запуску комплектів у виробництво та логічна схема повідомлень при аналізі забезпеченості кроєм подані в додатках 6,7.

Кожний конкретний випадок фактів відхилення від програми детально вивчається і з'ясовуються причини їх виникнення. При невиконанні плану випуску продукції швейними цехами з вини розкрійного цеху відповідальність за порушення програми кооперованого виробництва покладається на замовника і оформляється актом претензії.

Формою здійснення завдань оперативного управління виробництвом є диспетчеризація, яка передбачає безперервний централізований контроль та регулювання ходу виробництва. Інформація про роботу підрозділів та підрядників надходить у диспетчерську групу у вигляді відеограм, рапортів, зведень, світлової сигналізації. Вона є основою для обліку, аналізу, контролю за ходом виробництва та прийняття своєчасних заходів щодо усунення причин, які викликають порушення його ритмічності. Шляхом співставлення фактичних результатів роботи із завданням згідно з графіками виробництва виявляються найменші відхилення від програми, причини та винуватці відставання.

Об'єктом уваги управлінської системи повинні бути лише



від'ємні відхилення, щоденна інформація про випуск продукції за всією номенклатурою є надлишковою. Такий підхід дозволить скоротити процес передачі даних керівництву, хоч рівень поінформованості в результаті цього практично не зменшується.

У складі диспетчерської служби виділяється дві групи: група розрахунку серій та група сировини. Серед основних завдань групи розрахунку серій - планування та контроль виробництва швейних виробів торговельним організаціям згідно з шкалою розмірів; контроль виконання програми за моделями та розмірами; видача завдання підготовчому цеху; облік та контроль розрахунку та розкрою виробів; облік та контроль здавання готових виробів на склад в розрізі моделей, росто-розмірних ознак; контроль за надходженням виробів за зростанням номерів маршрутних карток.

На підставі "Графіка відвантаження" та шкали росто-розмірів інженер групи розрахунку серій до початку запланованого місяця розраховує "Карточку розрахунку серій" на модель. У ній вказані шифри всіх торговельних організацій, які закупили вказану модель, кількість одиниць цієї моделі на місяць, в тому числі в розрізі покупців; шкали росто-розмірів, кількість одиниць кожного розміру в розрізі покупців, дата відвантаження торговельним організаціям. У карточці відведено місце для відзначення про фактично розкроєну кількість моделей з наростаючим підсумком. Після видачі останнього завдання даного замовлення з'ясовуються відхилення, які враховуються при розрахунку замовлення на наступний місяць.

На підставі "Карточки розрахунку серії" інженер групи розрахунку серій виписує підготовчому цеху "Завдання-адресування", одночасно відзначаючи кількість адресованої продукції

в карточці. "Завдання-адресування" виписується на кожну модель кожному цехові з відміткою розмірів, шифрів торговельних організацій та кількості виробів кожного розміру. Орієнтуючись на дату відвантаження, інженер групи розрахунку серій визначає черговість адресування продукції підрядникам та торговельним організаціям. У "Завданні-адресуванні" також вказуються номер карти розкрою, фактично розрахована кількість виробів, у тому числі кожного розміру. "Завдання-адресування" повертається в диспетчерську службу інженерові групи розрахунку серій, який здійснює контроль за фактичним розрахунком та розкромом виробів. Інженер групи розрахунку серій вносить зміни в "Карточку розрахунку серій" і враховує їх при видачі завдання на цю ж модель. Коригування адресування в розрізі покупців здійснюється за кожним розміром виробу.

Для наступного наскрізного адресування продукції маршрутник при виписці маршрутної картки проставляє в правій верхній частині маршрутної картки шифри торговельних організацій, яким ці вироби призначаються відповідно до "Завдання-адресування", а також шифр швейного цеху-виконавця. На складі готової продукції швейні вироби комплектуються в партії для відвантаження за шифрами торговельних організацій згідно з маршрутними картками.

Облік та контроль за рухом моделей виробничим циклом здійснює оператор групи розрахунку серій. Він працює з масивом "Рух моделей виробничим циклом". Планові дані надходять із масиву планової інформації "Графік виробництва", а фактичні дані з масивів "Рапорт розкрійного цеху", "Рапорт складу крою", "Рапорти швейних цехів". В результаті щоденного вирішення формуються масиви відхилень та незавершеного виробництва

кожної моделі. Таким чином, оператор групи розрахунку серій, співставляючи дані адресування готової продукції з "Рапорту розкрійного цеху" і "Рапортів швейних цехів" про здавання готової продукції на склад, контролює виконання замовлень торговельних організацій у процесі виробництва.

Особлива увага повинна надаватись своєчасному та повному забезпеченню кроєм підрядників, віддаленість яких від замовника ставить деякі вимоги до диспетчеризації виробництва та обмеження на процес адресування крою, які полягають у його узгодженості з графіками складського обслуговування підрядників. У разі змін виробничої програми, зривів у підготовці комплектів крою, підрядники повинні бути попереджені координатором кооперованого виробництва. Він же вживає заходів щодо врегулювання ходу кооперованого виробництва, спільно з керівниками відповідних служб вишукує способи оптимального вирішення проблем, що виникають. Адже рівень виконання програми кооперованого виробництва залежить від повноти та своєчасності забезпечення цехів основними та допоміжними матеріалами, а також ступеня їх укомплектованості. Іноді швейні цехи не можуть вчасно пошити розкrojений виріб через відсутність ниток необхідного кольору, гудзиків та інших оздоблень.

З метою контролю за забезпеченням виробничого процесу необхідними комплектуючими матеріалами запроваджують оперативний контроль і аналіз. Оперативний аналіз забезпеченості підрядників матеріалами тісно пов'язаний з питаннями наявності необхідних запасів на складі замовника та виконанням плану постачання. Своєчасне виявлення фактів недопостачання матеріалів або їх вичерпання дозволяє оперативно вжити необхідних заходів щодо їх термінового поповнення, недопущення зриву ви-

робничої програми.

Значною мірою оперативний контроль за забезпеченістю виробництва матеріалами здійснює група сировини диспетчерської служби. Серед основних завдань, що покладаються на цей підрозділ, - контроль за забезпеченістю моделей, запланованих у виробництво, усіма комплектуючими вироб матеріалами; складання замовлень на матеріали відділу постачання у випадку незабезпеченості моделей будь-якими матеріалами; узгодження заміни будь-якого з комплектуючих вироб матеріалів; складання замовлень групі нормування експериментального цеху на розроблення норм витрачання тканини, фурнітури та оздоблень на нові моделі, тканини та для різних ширин тканин; ведення оперативного обліку наявності всіх видів тканин за артикулами, кольорами, фурнітури - за діаметрами, забарвленням, ниток - за номерами, кольорами, видами волокна, хутряних комірків - за видами хутра, фасонами, розмірами, кольорами, а також підготовка даних про наявність всіх видів матеріалів для розрахунку потреби в сировині за всіма параметрами для проведення комісії з сировинного балансу.

Планова та нормативна інформація формуються планово-економічним, виробничим відділами та експериментальним цехом, а фактичні дані про наявність та рух матеріальних цінностей оператор групи сировини отримує в результаті опрацювання інформації відповідних складів (основних матеріалів, фурнітури, хутряних оздоб та утеплюючих прокладок).

Повнота та своєчасність надходження матеріалів від постачальників аналізуються відділом постачання, оскільки основним завданням цієї служби є рівномірне та повне забезпечення виробничого процесу високоякісними матеріалами. Необхідно щоден-

но (щотижня) аналізувати хід виконання договорів постачання. Для цього у відділі постачання ведеться спеціальний журнал оперативного обліку надходження сировини (матеріалів) в розрізі постачальників. В журналі крім даних про асортимент і терміни надходження матеріалів відображаються пред'явлені та задоволені претензії за порушення умов договорів з боку постачальників. Впровадження оперативного аналізу постачання значно дозволяє запобігати зривам виконання виробничої програми.

Виконання плану випуску продукції залежить не лише від своєчасності та повноти надходження сировини та матеріалів, але й раціонального їх використання в процесі виробництва. Оскільки практика кооперованого виробництва у швейній галузі пов'язана саме з технологічною спеціалізацією, тобто матеріальні витрати формуються замовником на першому переділі - розкрої, то обов'язок та відповідальність за їх раціональне використання ним повністю персоніфікується.

Розкриття теми нашого дослідження залишає осторонь проблеми оперативного аналізу та контролю за використанням матеріалів у швейній галузі, які є предметом дослідження багатьох наукових праць і монографій [195 - 197, 132], часто дискутуються на сторінках спеціальних періодичних видань [130, 165].

Важливе місце у системі партнерських стосунків виробничої кооперації займають розрахункові відносини. Мова йде про налагодження стійких регулярних розрахунків між замовником та підрядником за виконані роботи та надані послуги. Дебіторська та кредиторська заборгованості призводять до непередбачуваного перерозподілу засобів між контрагентами. Дебіторська заборго-

ваність погіршує фінансовий стан підприємства, оскільки йому важче маневрувати засобами через тимчасове вилучення їх з обороту. Кредиторська заборгованість хоч на деякий час штучно поповнює фінансові ресурси, однак зменшує зацікавленість підприємства в збереженні власних оборотних засобів та їх правильному використанні.

Велике значення має проведення аналізу стану розрахунково-платіжної дисципліни, який повинен визначити ступінь дотримання встановлених термінів розрахунків, вплив платіжної дисципліни та застосовуваних форм розрахунків на стан оборотних засобів – використання залучених засобів та мобілізацію власних. Фінансові взаємовідносини партнерів з кооперованого виробництва можуть торкатись широкого кола питань, виходячи із змісту спільної діяльності та здійснюваних операцій, що супроводжують виробничий процес. Спектр спільних заходів допускає пайову участь у будівництві, посередництво, торгівлю та збутову діяльність, оренду, інші види взаємних послуг. Однак виняткове значення мають такі аспекти взаємин партнерів з кооперованого виробництва:

- вишукування джерел додаткових оборотних засобів, які необхідні для створення запасів матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, викликаних потребами кооперованого виробництва;
- кредиторська заборгованість замовника перед підрядником за виконані роботи (пошиття виробів) та надані послуги (доставку виробів);
- дебіторська заборгованість орендонаймача (підрядника) перед орендодавцем (замовником) за користування обладнанням, устаткуванням;

- фінансування пуско-налагоджувальних робіт.

Перші два перелічені моменти властиві будь-якому кооперованому виробництву, третій має місце при оренді основних засобів, а останній - у випадку, коли підрядник розпочинає роботу на новостворених потужностях.

Оборотні засоби для потреб кооперованого виробництва можуть формуватись за рахунок власних джерел замовника (обґрунтування нормативу) та залучених (кредити банку або кошти підрядника, які перераховуються на розрахунковий рахунок замовника з метою придбання ним сировини та матеріалів, в розмірі середніх залишків матеріалів, незавершеного виробництва та готової продукції, які перебувають в обробленні). Фінансування підрядником виробничих запасів береться до уваги при кінцевих розрахунках із замовником.

Зростання вартості матеріалів на фоні інфляційних процесів призводить до необхідності залучення дедалі більшої маси грошових засобів для відтворення виробництва. Проблема оборотних коштів загострюється в умовах зростаючих процентних ставок за користування кредитом. Ось чому питання раціонального використання оборотних засобів набувають особливої гостроти. Замовник та підрядник повинні постійно контролювати відповідність фактично залучених у коопероване виробництво оборотних засобів необхідним, дотримуватись обсягів та термінів видачі комплектів крою та здавання готових виробів, аналізувати можливість оптимізації коштів і прискорення їх оборотності.

В розрізі підрядників рекомендується здійснювати оперативний аналіз наявності комплектів крою, деталей незавершеного виробництва та готових виробів, а також дотримання нормативу запасів в днях та своєчасність здавання готових виробів. Над-

лишкові запаси чи затримка з доставкою готової продукції свідчать про нераціональне використання партнерами оборотних коштів, їх відволікання в надмірні запаси та перевитрачання грошових засобів. Найпоширенішими причинами зростання залишків оборотних коштів (мова іде про натуральні обсяги) є несвоєчасне і неповне забезпечення підрядників необхідними комплектуючими виробами та кроєм, що призводить до порушення ритмічності виробництва, замовнику доводиться змінювати терміни виготовлення продукції, а іноді взагалі не виробляти вироби, створювати понадпланові страхові запаси сировини та матеріалів. Зриви у виконанні програми виробничої кооперації з вини підрядника відбуваються через транспортні проблеми, недостатній рівень партнерської відповідальності.

В умовах кооперованого виробництва питання партнерської надійності та сумлінності знаходять свій концентрований вияв у дотриманні розрахунково-платіжної дисципліни. Підприємство-замовник виявляє себе бездоганим партнером у безумовному виконанні зобов'язань щодо оплати підрядникові за виконані роботи та послуги. Підставою для розрахунків є фактичні дані про обсяг, термін та якість виробленої продукції.

Своєчасність оплати можлива в умовах стійкого фінансового стану замовника, для якого характерна наявність на розрахунковому рахунку грошових засобів (оптимально - в розмірі 3-4 денного обороту) і відсутність простроченої заборгованості. Це зумовлено успішною реалізацією та прибутком, підтриманням рентабельності в розрахункових межах, отримані кредити мають надійне забезпечення, а покупці справно оплачують рахунки.

При поганому фінансовому стані на розрахунковому рахунку підприємства грошей немає або вони надходять нерегулярно, має



місце заборгованість з платежів у бюджет, банкам, постачальникам, підрядникам, власним працівникам; низька реалізація та прибуток, рентабельність нижча від передбачуваної, збереженість оборотних засобів та банківські кредити не забезпечуються, мають місце великі запаси товарно-матеріальних цінностей (в тому числі надлишкові та зайві), покупці продукції платять нерегулярно.

Оскільки така чи інша заборгованість є наслідком несприятливого впливу певних факторів, вона - достатній інформаційний показник майбутнього фінансового неблагополуччя. З огляду на значну інерційність поганого фінансового стану, дуже важливо попередити виникнення ускладнень. Саме в цьому полягає завдання аналізу та прогнозу фінансового стану.

Ми вважаємо за необхідне формувати оперативний фінансовий план (баланс) з врахуванням перегляду складу та значення факторів фінансового стану в зв'язку із змінами рівня рентабельності, умов кредитування та практики розрахунків.

В оперативному фінансовому плані (балансі) повинні бути відображені і взаємовідносини з кооперованого виробництва як в частині фінансових ресурсів (кредитування товарно-матеріальних цінностей), так і в частині майбутньої кредиторської заборгованості за виконані роботи і послуги та дебіторську заборгованість підрядника за користування орендованим у замовника обладнанням. Майбутні платежі знайдуть відображення у розхідній частині плану (пасив балансу), а майбутні надходження - в приході (актив балансу) поряд з іншими зобов'язаннями та надходженнями.

При попередній оцінці фінансових ресурсів характер співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю

(а саме позитивне сальдо майбутніх розрахунків) може розглядатись як потенційне джерело засобів.

Фінансовий відділ підприємства організовує оперативний контроль за виконанням фінансового плану, перевіряючи відповідність фактично здійснюваних операцій запланованим та відображаючи відхилення. Результатом виконання оперативного фінансового плану може бути приріст засобів на розрахунковому рахунку, або збільшення заборгованості підприємства. У випадку перевищення запланованих витрат над доходами і наявності грошових засобів на розрахунковому рахунку в оперативних фінансових планах передбачається зниження залишку останніх.

У ході проведеного аналізу виявляють причини фінансових труднощів, а також шляхи їх можливого усунення, які повинні бути враховані при розробленні плану зміцнення фінансового стану, що передбачає виробничі заходи (зміни в обсягах, якості, асортименті продукції, поліпшенні матеріально-технічного постачання); зміни цінової політики та диверсифікації щодо забезпечення вищих фінансових результатів, технологічних вдосконалень, організаційно-управлінських рішень (наприклад, створення самостійних маркетингових і фінансових підрозділів) та фінансових аспектів (залучення ресурсів, зміни напрямку використання прибутку, поліпшення стану розрахунків).

### 3.3. Аналіз зміни умов кооперованого виробництва під впливом макро- та мікросередовища.

В умовах ринкових відносин зміст аналізу розширюється, включаючи в себе і постійну об'єктивну оцінку ситуації, що склалася. Об'єктом детального вивчення стають як внутрішні по-

казники підприємства, так і зовнішні показники підприємства.

Оскільки коопероване виробництво характерне тим, що воно здійснюється протягом певного періоду за наперед узгодженими в договорі умовами, а реальна економічна ситуація під час виконання договору змінюється (при високих рівнях нестабільності - суттєво), то виникає настійна необхідність в періодичному коригуванні параметрів договору стосовно до існуючих в конкретний момент обставин.

Система управління повинна володіти оберненими зв'язками (інформацією про неконтрольоване оточуюче середовище, діяльність підприємства та ефективність обраної ним стратегії), вивчати тенденції в розвитку ринку, оцінювати взаємовідносини партнерів, спостерігати за станом економіки та можливим браком ресурсів, вивчати засоби масової інформації, динаміку збуту та прибутків, проводити переговори з партнерами, використовувати інші методи оцінки інформації з метою адаптації своєї стратегії до зовнішнього середовища, використовувати свої переваги.

Для довготривалого успіху підприємство постійно вишукує нові реальні можливості, які відповідають загальній стратегії, а також реагує на потенційні загрози, передивляючись свою стратегію, слідкує за зовнішнім (макро-) середовищем та враховує його вплив на результати своєї діяльності. Важливою частиною здійснюваного аналізу стають процедури, розроблені на випадок непередбачуваних обставин.

Серед неконтрольованих факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства і не можуть ним управлятися - споживачі, постачальники, конкуренція, політика уряду, економічні зміни, технологія, ціни на сировину, рівень заробітної плати та відрахувань у соціальні фонди, податкова

політика, процентні ставки за користування кредитом, вартість обладнання.

Якщо сукупність факторів є несприятливою для підприємництва (зрослі витрати на виробництво при в'ялому збуті), то гнучкість управління знижується, що може змусити знизити рівень прибутку.

При сприятливих перспективах (витрати стабільні, жвавий збут), підприємство зацікавлене в розширенні виробництва, володіє більшими можливостями в диференціації своїх пропозицій та розширенні збуту.

У високорозвинутих країнах все ширше застосовується практика сканування (від англійського to scan - проглядати) макросередовища - напрямок аналітико-прогностичних робіт в системах стратегічного управління найбільших фірм. Сканування передбачає збір, оцінку та прогноз чутливості корпорацій відносно найважливіших змін у зовнішньому соціально-економічному та технологічному середовищі з метою підготовки стратегічних рішень у вищих ешелонах управління і здійснюється за трьома напрямками:

- економічне сканування - динаміка макроекономічних показників; економічна ситуація в галузі; конкурентна ситуація; становище на фінансових ринках;
- технічне - зміни під час науково-технічної конкуренції, виявлення принципів впроваджень; нетрадиційне використання відомих технологій;
- політичне - оцінка загальної політичної стабільності урядів, політичного ризику вкладень, системи державного регулювання економіки.

Під мікросередовищем розуміють внутрішню ситуацію у фір-

мі. Аналіз мікросередовища спрямовується на виявлення проблем та можливостей використання внутрішніх ресурсів. Під час дослідження збирається та обробляється широка інформація про рівень виробничо-технічної бази, системи збуту, організації управління, фінансового стану. Здійснюється співставлення основних характеристик фірми (динаміка норми прибутку, окупність капітальних вкладень, обсяг продажу, продуктивність праці, витрати виробництва) з відповідними параметрами кількох головних конкурентів (конкурентний аналіз). Екстраполяція виявлених трендів і результатів конкурентних порівнянь дозволить визначити проблемні галузі, на яких в подальшому зосереджуються дослідження.

Результати проведеного аналізу макро- та мікросередовища визначають критичні моменти, фактори розвитку та перспективи напрямків діяльності (формується стратегічний фокус). На наступному етапі здійснюється детальне пропрацювання стратегії з використанням якісного аналізу.

Однак, питання аналітико-прогностичних досліджень майже не висвітлюються в науковій літературі [13, с.34-36], більшість якої присвячена загальним проблемам ринкової економіки, носить оглядовий, а не методологічний характер. Ознайомлення з конкретним досвідом роботи в галузі аналізу на сторінках перекладеної зарубіжної наукової літератури є не тільки бажаним, а й необхідним. Цілком зрозуміло, що безумовне копіювання практики та методології розвинутого капіталізму в умовах неформованого ринку та неконтрольованих економічних потрясінь призведе до непередбачуваних наслідків, однак ознайомлення з напрямками, принципами та методами аналізу дозволить поряд із використанням нагромадженого власного досвіду виробити прий-

нятні в наших умовах підходи до управління та прийняття рішень.

Щодо стратегії кооперованого виробництва, то під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища найбільш вірогідними бачаться наступні прийоми адаптивної політики:

- зміни в обсягах виробництва;
- зміни в асортименті, якості продукції;
- пристосування до зміни цін на матеріальні ресурси, готові вироби, рівня оплати праці та відрахувань у соціальні фонди, тарифів на транспортні послуги, енергію, процентних ставок за користування кредитом, вартості обладнання та орендної плати.

Якщо перші два прийоми за своєю природою є активними кроками у відповідь на вимогу зовнішнього середовища з врахуванням внутрішніх умов, то третій носить пасивний характер реакції на існуючу реальність.

Об'єктивність прогнозів гарантується рівнем забезпеченості достовірною інформацією та імовірністю настання передбачуваних подій.

Зміни в обсягах кооперованого виробництва можуть бути двоякого характеру: згортання - в результаті дії несприятливих зовнішніх та внутрішніх факторів та розширення - при сприятливих умовах.

До згортання кооперованого виробництва призводить низька забезпеченість виробничого процесу матеріальними ресурсами внаслідок недопоставок сировини, або значного її подорожчання; різке падіння збуту, в тому числі через високу ціну виробів, їх невідповідність запитам споживачів, низьку якість; незадовільне транспортне забезпечення кооперованого виробництва; відмова однієї із сторін від подальшого кооперованого вироб-

ництва або його скорочення через неможливість виконання виробничої програми.

У разі припинення чи розриву договору виробничої кооперації повинні бути проведені остаточні розрахунки, які крім відшкодування вартості виконаних робіт та послуг повинні враховувати компенсацію ініціатором розриву недоотриманої вигоди та збитків партнера.

При незначних змінах в обсязі продукції витрати на обслуговування та управління виробництвом, що формуються у підрядника, мають несуттєві відхилення, тому їх можна вважати умовно постійними.

Згортання виробничої програми проти запланованої при всіх інших умовах призводить до подорожчання кооперованого виробництва за рахунок зростання питомої ваги накладних (постійних) витрат та підвищення собівартості оброблення одиниці виробу.

Продемонструємо правильність цього твердження за даними наступного прикладу. Програмою кооперованого виробництва на рік передбачалося оброблення підрядником 48 тис.шт. демісезонного пальто для дівчаток дошкільної вікової групи моделі Т-797-89. З об'єктивних причин у другому кварталі скорочується виробництво до 22 тис. шт. Фонд робочого часу в другому півріччі становитиме 44 000 год. проти запланованих 48 000 год. Вхідні дані для розрахунку відповідають поданим у таблиці 3.3. Показники роботи підрядника у першому та другому півріччі відобразимо в таблиці 3.6.

Як видно із даних таблиці 3.6., скорочення виробничої програми та зменшення фонду робочого часу призведуть до підвищення собівартості оброблення за рахунок зростання питомої ваги накладних (постійних) витрат.

Вартість оброблення встановлюється узгодженням сторін і визначається з врахуванням обраної методики визначення вартості оброблення (в частині прибутку підрядника за оброблення) та конкретних обставин, що викликали зміни виробничої програми кооперованого виробництва.

Особливістю роботи підприємств легкої промисловості є те, що, виконуючи виробничі плани, частіше, ніж в інших галузях, виникає гостра потреба змінити асортимент продукції, яка виробляється. Це пояснюється вимогами збутових і торговельних організацій до підприємства в зв'язку з уточненням або зміною запитів споживачів. Відповідно до умов прямих зв'язків з торгівлею, промислові підприємства мають вчасно реагувати на ці зміни.

Рівноцінною до скорочення можна вважати заміну асортименту у виробничій програмі при умові зниження загальної трудомісткості випуску (скорочення фонду робочого часу). Це призводить до зростання величини накладних (постійних) витрат відносно фактичного фонду робочого часу, що в кінцевому результаті призведе до підвищення собівартості одиниці виробу та зростання питомої ваги накладних (постійних) витрат.

Нарощування обсягів випуску продукції та зміни в асортименті, які призводять до зростання трудомісткості випуску, здешевлюють вартість оброблення за рахунок відносної економії накладних (постійних) витрат та зниження собівартості оброблення одиниці виробу.

В умовах посилення конкуренції з метою зміцнення своїх позицій підприємство змушене поліпшувати якість своїх виробів, підвищувати їх конкурентоспроможність. Не виключено, що деякі удосконалення конструкції моделей одягу, технології виготов-



лення та їх товарного вигляду потребуватимуть додаткових трудових витрат швейного виробництва, що призведе до зростання трудомісткості асортименту. Такі зміни повинні проектуватись і враховуватись при перерахунках виробничої програми та собівартості чи вартості оброблення.

Наприклад, відомо, що в майбутньому передбачається підвищення цін на енергоносії, проведення грошової реформи. Слабкі інформаційні сигнали про ці події та процеси міцніють і перетворюються на сильні. Оскільки наша економічна ситуація змінюється надто швидко, то підприємству необхідно будувати свою стратегію, не очікуючи сильного сигналу.

Зміни зовнішнього середовища повинні бути спроектовані на стратегію бізнесу, в тому числі і на ділянку кооперованого виробництва.

Зростання цін на енергоносії в першу чергу безумовно призведе до подорожчання транспортних послуг та витрат на електроенергію на технологічні та господарські потреби.

Володіючи прогнозними даними про ступінь зростання цін, можливо здійснити перерахунок вартості оброблення шляхом внесення коректив в модель розрахунку за тими статтями витрат, на які в найбільшій мірі вплинуть майбутні зміни. Приклад перерахунку витрат на електроенергію підрядного цеху подано в таблиці 3.7.

Прогнозування вартості оброблення та його співставлення з перспективами реалізації продукції на фоні прогнозів цін на готові вироби є інформацією для аналізу доцільності кооперованого виробництва.

Значне зростання в майбутньому періоді тарифів на транспортні послуги внаслідок подорожчання пального є досить ваго-

мою підставою для відмови підприємства від послуг віддалених підрядників. Ступінь впливу транспортних витрат на ефективність кооперованого виробництва зумовлюється їх питомою вагою в собівартості оброблення (ціні) швейних виробів.

Проблеми коригування умов кооперованого виробництва під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища тісно пов'язані з необхідністю здійснення деякого обсягу перерахунків, виконання яких спрощується в умовах використання ЕОМ.

Застосування у процесі управління персональної обчислювальної техніки дозволяє організувати картотеку кооперованого виробництва типу ієрархічної бази даних. Залежно від потреб конкретної ситуації та функцій управління можуть бути реалізовані можливості інтерактивного режиму здійснення аналізу альтернативних варіантів управлінських рішень для вибору оптимального, чи коригування умов кооперованого виробництва шляхом внесення змін у вхідні параметри (потужність, асортимент, трудові витрати) та зміни процедурного характеру - реформування алгоритмів розрахунку показників, зміни тарифів, процентних ставок, баз порівняння та розподілу. При умові неодноразового використання неформалізованих процедур деякі їх елементи можуть бути дещо формалізовані, тобто коригування умов кооперованого виробництва може здійснюватися комп'ютерним шляхом за наперед розробленим алгоритмом.

ВИСНОВКИ

Згідно з поставленою метою в дисертації теоретично розглянуто основні особливості економічного аналізу в управлінні діяльністю підприємства з кооперованого виробництва швейних виробів з різними формами господарювання.

У зв'язку з проведеними дослідженнями виникає необхідність в узагальненні ряду висновків та пропозицій.

1. Вивчення виробничої кооперації підприємств швейної промисловості показало, що така форма господарських стосунків відзначається значною економічною та соціальною ефективністю, сприяє залученню малих ринкових структур до системи суспільного виробництва, наповненню ринку товарами, вирішенню проблеми працевлаштування та сезонних міграцій населення.

2. Доцільність кооперованого виробництва в швейній галузі, в основу якого покладено принцип спеціалізації, підтверджується широкою практикою вказаної форми співпраці у розвинутих країнах світу, про що свідчать вивчені нами наукові літературні джерела.

3. Успішне здійснення кооперованого виробництва пов'язане з управлінням - об'єктивною можливістю та необхідністю впливу з метою досягнення поставлених завдань, складність якого в умовах підвищеної нестабільності сфери функціонування зростає.

Важливу роль у підготовці та обґрунтуванні управлінських рішень з питань кооперованого виробництва відіграє економічний аналіз, який порівняно з традиційним аналізом діяльності окремо взятого підприємства містить елементи зовнішньої аналітичної діяльності, пов'язаної з відносинами на горизонтальному рівні.

4. Проведене нами дослідження суті, змісту та ролі економічного аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва в умовах переходу та становлення ринкових відносин на основі вивчення його взаємозв'язку з напрямками управлінських робіт дозволило визначити такі основні завдання, які стоять перед ним:

- оцінка перспектив попиту та збуту, можливостей ресурсного забезпечення, резервів підготовчо-розкрійного виробництва, пропозицій потенційних підрядників з метою обґрунтування та вироблення стратегії кооперованого виробництва;

- обґрунтування прийнятних умов та джерел фінансування чи кредитування кооперованого виробництва;

- оцінка альтернативних варіантів, запропонованих потенційними підрядниками; формування за результатами проведеного аналізу кола (портфеля) підрядників;

- сприяння розробленню науково обґрунтованої оптимальної програми виробництва з врахуванням потужностей підрядників;

- створення бази для обґрунтування та узгодження вартості оброблення на запрограмований обсяг та асортимент кооперованого виробництва;

- здійснення поточного контролю за ходом виконання договірних зобов'язань і визначення факторів, які впливають на відхилення від параметрів програми, виявлення впливу роботи підрозділів підприємства та підрядників на процес кооперованого виробництва;

- оцінка змін зовнішнього та внутрішнього відносно до кооперованого виробництва середовища з метою регулювання та коригування його умов;

- визначення перспектив кооперованого виробництва, з ви-

користанням всієї повноти інформації, включаючи слабкі сигнали зовнішнього середовища;

- розроблення рекомендацій та економічне обґрунтування термінових (тактичних) управлінських рішень.

5. Визначені за напрямками управлінських робіт з кооперованого виробництва завдання аналізу покладені нами в основу моделі економічного аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва швейних виробів.

В умовах кожного конкретного підприємства, яке практикує коопероване виробництво, в модель можуть бути внесені зміни або доповнення, виходячи із специфіки діяльності чи потреб управління.

6. У результаті дослідження інформаційної бази аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва висуваються наступні пропозиції його вдосконалення:

- складати плани-графіки на весь термін договору з деталізацією термінів виконання по місяцях, декадах, тижнях, навіть конкретно вказувати календарні дати;

- включати операції по розрахунках з партнерами з кооперованого виробництва до оперативного фінансового плану (балансу);

- використовувати для обліку розрахунків з партнерами з кооперованого виробництва окремий синтетичний рахунок бухгалтерського обліку;

- застосовувати при розрахунках з підрядниками за транспортні послуги тарифи та розцінки, діючі для розрахунків з транспортними організаціями;

- для підготовки фактичних даних про хід виконання договірних умов на внутрішньогосподарському в систему оперативного

обліку, який ведуть диспетчерські служби, включати спеціальні реквізити для обліку виконання договірних зобов'язань;

- з метою коригування умов кооперованого виробництва та прогнозування перспектив кооперації використовувати інформацію про зміни зовнішнього середовища.

7. Вирішення проблеми організації аналізу діяльності з кооперованого виробництва на конкретному підприємстві пов'язується із сформованою організаційно-управлінською структурою, існуючою формою організації аналітичної роботи.

8. В результаті проведеного дослідження розроблено методики:

- попереднього аналізу доцільності та перспектив кооперованого виробництва;

- порівняльного аналізу ефективності альтернативних варіантів потенційних партнерів з кооперованого виробництва, в результаті якого формується коло (портфель) підрядників на альтернативній основі.

- аналізу та коригування умов кооперованого виробництва (перерахунок вартості оброблення виробів, викликаний впливом змін в обсягах, асортименті випуску);

9. Вдосконалено, виходячи із особливостей кооперованого виробництва методики:

- аналізу виконання договірних умов партнерами (виконання виробничої програми, стану заготівлі та рівня укомплектованості чергових партій крою згідно планів-графіків, стану забезпеченості основними та допоміжними матеріалами, контролю розрахунків за оброблення, оренду основних засобів, збереження матеріальних цінностей, стану та використання оборотних засобів);

- аналізу зміни цін, розцінок, тарифів, податкової і кредитної політики та їх впливу на показники кооперованого виробництва.

10. На основі глибокого аналізу запропоновано моделі:

- формування виробничої програми, в основу якої покладено визначений підрядником фонд робочого часу;

- обґрунтуванням вартості та ціни оброблення виробів.

11. Доведено ефективність проведення аналізу діяльності з кооперованого виробництва в умовах застосування обчислювальної техніки. Використання у процесі управління персональних комп'ютерів, особливо об'єднаних мережею, дозволяє створювати на ділянках облікової та аналітичної роботи АРМ, здійснювати одноразовий ввід довідкової, умовно-постійної, нормативної та облікової інформації, що формується, безпосередньо на місцях її виникнення, формування масивів і оброблення інформації в необхідних для управління розрізах.

12. Практична реалізація рекомендацій, які містяться в дисертаційній роботі, сприяє підвищенню рівня управління діяльністю підприємства з кооперованого виробництва, розвитку та вдосконаленню інформаційного забезпечення, організації та методики аналізу господарської діяльності партнерів з метою налагодження стосунків та поліпшення результатів їх спільної діяльності.

## ЗМІСТ

ВСТУП . . . . .	4
РОЗДІЛ 1. Теоретичні та організаційні основи кооперованого виробництва швейних підприємств з різними формами господарювання . . . . .	11
1.1. Суть та економічні передумови виникнення і становлення виробничої кооперації підприємств з різними формами господарювання. . . . .	11
1.2. Особливості швейної галузі та діюча практика кооперованого виробництва . . . . .	25
1.3. Економічний аналіз у процесі управління діяльністю підприємства з виробничої кооперації. . . . .	41
РОЗДІЛ II. Інформаційне забезпечення та організація аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва . . . . .	58
2.1. Інформаційне забезпечення аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва. . . . .	58
2.2. Організаційне забезпечення аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва. . . . .	84
РОЗДІЛ III. Методика аналізу діяльності підприємства з кооперованого виробництва швейних виробів . . . . .	100
3.1. Попередній аналіз діяльності підприємства з кооперованого виробництва . . . . .	100
3.2. Аналіз в обґрунтуванні рішень щодо забезпечення нормального функціонування кооперованого виробництва. . . . .	127



3.3. Аналіз зміни умов кооперованого виробництва під впливом макро- та мікросередовища . . . . .	149
ВИСНОВКИ. . . . .	161
ЛІТЕРАТУРА. . . . .	166
ДОДАТКИ . . . . .	185

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ІНСТИТУТ НАРОДНОГО ГОСПОДАРСТВА

На правах рукопису

СПІЛЬНИК ІРИНА ВОЛОДИМИРІВНА

АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З  
КООПЕРОВАНОГО ВИРОБНИЦТВА ШВЕЙНИХ ВИРОВІВ

08.00.12. - Бухгалтерський облік, контроль та  
аналіз господарської діяльності

ДИСЕРТАЦІЯ  
на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник -  
заслужений діяч науки і техніки  
України, доктор економічних наук,  
професор С.І. ШКАРАБАН

ТЕРНОПІЛЬ - 1992

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

СПІЛЬНИК ІРИНА ВОЛОДИМИРІВНА

АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З  
КООПЕРОВАНОГО ВИРОБНИЦТВА ШВЕЙНИХ ВИРОБІВ

08.00.12. - Бухгалтерський облік, контроль та  
аналіз господарської діяльності

ДИСЕРТАЦІЯ  
на здобуття вченого ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник -  
заслужений діяч науки і техніки  
України, доктор економічних наук,  
професор С.І. ШКАРАВАН

КИЇВ - 1993

