

МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДОПОМІЖНИМИ ВИРОБНИЦТВАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

THE MOTIVATIONAL ASPECT OF THE ORGANIZATION MANAGEMENT AUXILIARY PRODUCTION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Шерер І.Л.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту,
Одеський національний економічний університет

У статті розглянуто можливі підходи до побудови мотиваційної моделі управління підрозділами допоміжного виробництва промислових підприємств, яка би враховувала, з одного боку, стратегію підприємства на випуск високоякісної продукції, що відповідає вимогам світових стандартів, а з іншого – оптимізацію витрат. Розроблено інтегральні показники ефективності господарської діяльності окремих видів допоміжних виробництв.

Ключові слова: допоміжні виробництва, промислові підприємства, технічні служби, інтегральний коефіцієнт ефективності, фонд оплати праці.

В статье рассмотрены возможные подходы к построению мотивационной модели управления подразделениями вспомогательного производства промышленных предприятий, которая учитывала бы, с одной стороны, стратегию предприятия на выпуск высококачественной продукции, отвечающей требованиям мировых стандартов, а с другой – оптимизацию расходов. Разработаны интегральные показатели эффективности хозяйственной деятельности отдельных видов вспомогательных производств.

Ключевые слова: вспомогательные производства, промышленные предприятия, технические службы, интегральный коэффициент эффективности, фонд оплаты труда.

The article deals with possible approaches to build a motivational model of management support of auxiliary production of industrial enterprises, which would take into account on the one hand the strategy of the enterprise for the production of high quality products that, meet the requirements of world standards, on the other – the optimization of costs. Developed integrated indicators of efficiency of economic activities of certain types of ancillary industries.

Keywords: secondary production, industrial enterprises, technical services, integral coefficient of efficiency, the payroll.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Система матеріального стимулювання забезпечує зацікавленість колективів внутрішніх підрозділів промислових підприємств у високих результатах праці за допомогою встановлення прямої залежності між ступенем задоволення потреб і кінцевими результатами їхньої діяльності.

Необхідність такої залежності, що характеризує істотну сторону стимулювання, неодноразово відзначалася в літературі [3, с. 210; 5, с. 40]. Вона досягається, з одного боку, шляхом матеріального заохочення колективів підрозділів по показниках їх діяльності, а з іншого – шляхом установлення матеріальної відповідальності підрозділів за порушення своїх обов'язків перед іншими ланками й підприємством у цілому. Це

дає змогу виявити реальний внесок кожного підрозділу в загальні результати роботи підприємства, відповідно до якого і визначається розмір їх заохочувальних фондів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Питання організації матеріального стимулювання персоналу підприємства розглядалися у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених-економістів: Богині Д., Гавкалової Н., Гриньової В., Горелова Д., Іванілова О., Новікової О., Онікієнка В., Оніщенко Т., Тридїда О., Уотермена Р., Уткіна Е.

Шукаючи можливі шляхи вирішення проблеми, більшість економістів вважає за необхідне, по-перше, формувати у виробничих підрозділах індивідуальні фонди матеріального заохочення шляхом розподілу коштів централізованого

фонду підприємства відповідно до заздалегідь розроблених критеріїв ефективності, що максимально враховують внесок кожного підрозділу в досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства, по-друге, – створити діючу систему відповідальності за результати діяльності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Погоджуючись у цілому із пропонованим у низці робіт підходом і методичними рішеннями, що випливають із нього, відзначимо, що розробки безпосередньо не торкаються області економічної діяльності допоміжних виробництв. В одних випадках завдання вирішене для основних цехів [4; 8], в інших – для відділів і служб підприємства [1].

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою даної статті є побудова мотиваційної моделі управління підрозділами допоміжного виробництва промислових підприємств, яка би враховувала, з одного боку, стратегію підприємства на випуск високоякісної продукції, що відповідає вимогам світових стандартів, а з іншого – оптимізацію витрат.

Завдання полягає в тому, щоб визначити місце допоміжних виробництв у загальній системі мотивації персоналу підприємства та запропонувати для них такий механізм утворення фондів стимулювання, який би узгоджувався з особливостями їх діяльності і водночас «вписувався» у загальну систему стимулювання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для основних і допоміжних виробництв практично загальним є зміст економічних цілей та економічних показників, що конкретизують їх, тому що діяльність усіх виробничих підрозділів підпорядкована завданням виготовлення продукції, виконання робіт і послуг виробничого характеру, раціонального використання основних засобів, предметів праці й трудових ресурсів. Через цю обставину для утворення фондів оплати праці допоміжних підрозділів доцільно використовувати підхід до цехів основного виробництва [4; 8], який полягає у такому.

1. Джерелом матеріального стимулювання на підприємстві повинен бути єдиний фонд оплати праці. Його кошти необхідно спрямовувати у фонди оплати праці виробничих підрозділів, відділів і служб. Можливості їх стимулювання, безумовно, залежать від величини доходу підприємства.

2. Слід оцінювати та стимулювати діяльність трудових колективів за ступенем досягнення ними власних локальних цілей. Удавана на першій погляд логічною ідея встановлення твердої залежності розмірів фонду оплати праці підрозділів від абсолютної величини зміни доходу підприємства, викликаного діяльністю кожного підрозділу, на практиці виявляється не здійсненою в силу низки об'єктивних причин. Із цього випливає, що фонди оплати праці підрозділу потрібно

формувати на основі економічних показників, що відображають ступінь реалізації цілей.

3. Вихідною базою для розподілу централізованого фонду оплати праці між підрозділами підприємства доцільно обрати систему стабільних довгострокових нормативів. Для створення кожного підрозділу рівних «стартових» можливостей в основу формування системи вихідних нормативів повинна бути покладена структура розподілу фонду заробітної плати, що склалася до моменту впровадження пропонованої моделі стимулювання.

Вихідні нормативи є стабільними й характеризують пайовий розподіл фонду оплати праці підприємства у разі реалізації кожним економічним підрозділом власних цілей із рівним ступенем ефективності. Реально така ситуація практично неможлива, тому вихідні нормативи необхідно коректувати залежно від ступеня досягнення цілей.

4. Коректування виконується за допомогою інтегральних показників ефективності, що відображають найбільш важливі результати господарської діяльності та мають різну конструкцію залежно від характеру вхідних у них показників.

Для виробничих підрозділів може бути використаний інтегральний коефіцієнт ефективності (K_e), який обчислюється на основі окремих коефіцієнтів, що становлять відношення фактичних величин економічних показників до планових, за формулою (1).

$$K_e = \frac{K_o \times K_{\kappa}}{K_{\phi} \times K_{\chi} \times K_{\nu}}, \quad (1)$$

де: K_o – коефіцієнт обсягу виробництва;

K_{κ} – коефіцієнт якості продукції;

K_{ϕ} – коефіцієнт наявності виробничих фондів;

K_{χ} – коефіцієнт чисельності;

K_{ν} – коефіцієнт витрат на виробництво.

Така конструкція інтегрального показника орієнтує колективи цехів на підвищення результатів виробництва (значення чисельника формули), скорочення обсягів залучених ресурсів і зниження витрат виробництва (значення знаменника формули) і дає можливість оцінити сукупні результати роботи кожного цеху.

Для посилення значимості тих або інших окремих коефіцієнтів у формулу можуть вводитися коригувальні величини, одержувані за допомогою методів математичної кореляції. Інтегральний показник слід використовувати для узагальнюючої характеристики та стимулювання тих відділів і служб, діяльність яких безпосередньо пов'язана з формуванням економічних результатів і піддається кількісній оцінці за відповідними їхніми функціональними специфічними показниками.

5. Доцільно розподіляти фонд оплати праці цехів між окремими структурними підрозділами. У цьому разі слід керуватися тими ж міркуваннями, якими обґрунтовувалася необхідність формування цехових фондів. Кількісні й якісні результати виробництва створюються безпосередньо в бригадах, і ця обставина повинна

бути визначальною у вирішенні проблеми цілеспрямованого стимулювання. Розподіл цехових фондів між бригадами може здійснюватися за інтегральним показником ($Ke(б)$), що враховує результати роботи колективів по встановлених планових завданнях (2).

$$Ke(б) = \frac{Ko(б) \times Kя(б)}{Kч(б) \times Kв(б)}, \quad (2)$$

де: $Ko(б)$ – коефіцієнт обсягу виробництва бригади;

$Kя(б)$ – коефіцієнт якості продукції бригади;

$Kч(б)$ – коефіцієнт чисельності бригади;

$Kв(б)$ – коефіцієнт витрат на виробництва бригади.

6. Фонди оплати праці підрозділів можуть збільшуватися або зменшуватися у зв'язку із пред'явленням і задоволенням внутрішньозаводських економічних санкцій. На думку дослідників, це може здійснюватися трьома способами відшкодування сум пред'явлених претензій: 1) шляхом їхнього вилучення з витрат підрозділів, що понесли матеріальні втрати, і включення у витрати винуватців; 2) шляхом виключення їх із загальних витрат підрозділів, що понесли збиток, і віднесення у зменшення фондів оплати праці тих ланок, із вини яких він утворювався; 3) шляхом виключення їх із витрат підрозділів, яким заподіяний збиток і включення в загальногосподарські витрати підприємства по статті «Непродуктивні видатки». Останній спосіб може використовуватися тоді, коли збиток утворювався через зовнішні для підприємства причини, що виключає можливість пред'явлення претензій заводським службам.

На нашу думку, описані рішення являють собою досить струнку й обґрунтовану систему

формування фондів оплати праці в цехах і відділах промислового підприємства. Завдання, таким чином, полягає в тому, щоб визначити у цій системі місце допоміжних виробництв, запропонувати для них такий механізм утворення фондів стимулювання, який би узгоджувався з особливостями їх діяльності і водночас «вписувався» у загальну систему стимулювання.

Для цього необхідно вирішити такі питання: 1) виділити ті характеристики, які визначають спільність підходів до утворення фондів оплати праці підрозділів основного й допоміжного виробництва, й ті, які вносять у них які-небудь особливості; 2) обґрунтувати можливість використання загального підходу до утворення фондів оплати праці колективів цільових комплексів, розроблених для окремих видів допоміжних виробництв, або довести необхідність вироблення індивідуальних рішень; 3) розробити методику матеріального стимулювання внутрішніх підрозділів цільових комплексів в умовах наявних обмежень, що накладаються розмірами власних фондів оплати праці; 4) виділити основні показники економічної відповідальності, пов'язані з діяльністю допоміжних виробництв.

Ураховуючи викладені вище загальні положення, слід зазначити таке. Специфіка діяльності допоміжних виробництв і особливості, що впливають із її цілей, полягають у тому, що прагнення до необґрунтованого збільшення послуг основним цехам може привести до негативних наслідків для підприємства у цілому. Це положення справедливе для всіх видів допоміжних виробництв – інструментальних, ремонтних, транспортних і енергетичних. От чому оцінка діяльності цільових комплексів по інтегральному

Таблиця 1

Методика розрахунків коефіцієнта обсягу виробництва (Ko)

Номенклатура продукції, робіт, послуг	Обсяг робіт, обчислювальний в умовно-натуральних одиницях				Зараховується у виконання плану	
	план		фактично		варіант 1	варіант 2
	варіант 1	варіант 2	варіант 1	варіант 2		
Роботи для внутрішніх потреб підприємства						
1.	100	100	110	100	100	100
2.	200	200	200	180	200	180
3.	50	50	51	50	50	50
4.	300	300	300	320	300	300
5.	100	100	100	90	100	90
Разом	750	750	761	740	750	720
Роботи на сторону						
1.	200	200	250	250	250	250
2.	100	100	130	130	130	130
3.	80	80	50	50	50	50
4.	350	350	400	400	400	400
5.	100	100	100	100	100	100
Разом	830	830	930	930	930	930
Усього	1580	1580	1691	1670	1680	1650

коефіцієнту ефективності (K_e), в якому коефіцієнт виробництва розраховується як відношення фактичного обсягу до планового, тобто перенесення у сферу допоміжних виробництв методики, що застосовується для основних цехів, буде орієнтувати колективи цільових комплексів на постійне збільшення обсягів продукції, робіт і послуг, що не завжди виправдане. У цьому разі підвищується значення конкретного показника в чисельнику формули, а за інших рівних умов – загального інтегрального коефіцієнта.

Разом із тим представляється виправданим ріст обсягів послуг, надаваних стороннім організаціям не на шкоду інтересам свого підприємства. Необхідно, таким чином, з одного боку, стримати збільшення непотрібних підприємству робіт, а з іншого – активізувати допоміжні виробництва в пошуку резервів підвищення ефективності за рахунок доцільного надання послуг на сторону.

Керуючись цими міркуваннями, для цільових комплексів коефіцієнт обсягу виробництва (K_o) необхідно обчислювати в такий спосіб: 1) для робіт і послуг внутрішнього характеру ввести обмеження $K_o \leq 1$; 2) роботи та послуги зовнішнім споживачам оцінювати без обмежень, якщо виконаний план по номенклатурі для внутрішніх потреб. Методику розрахунків K_o показано в табл. 1.

Використання запропонованої методики стимулює рішення двох завдань: 1) виконання робіт, необхідних для безперервної діяльності внутрішніх підрозділів підприємства; 2) підвищення ефективності виробництва шляхом надання послуг стороннім організаціям за рахунок реалізації внутрішніх резервів.

Якщо перше завдання виконане (варіант 1 табл. 1), у розрахунках приймається весь фактичний обсяг виробництва (у нашому прикладі $K_o = 1680/1580 = 1,06$). У разі невиконання плану по номенклатурі (варіант 2 табл. 1) показник обсягу робіт стороннім організаціям у розрахунок не включається ($K_o = 720/750 = 0,96$), а це робить невігідним нарощування обсягів стороннім організаціям на шкоду інтересам свого підприємства.

Методика прийнятна для всіх видів допоміжних виробництв. Відмінності будуть полягати лише у вимірниках обсягу виробництва.

У діяльності допоміжних виробництв винятково важливе значення має своєчасне виконання робіт і надання послуг основним цехам, тому в інтегральний показник ми вводимо коефіцієнт ритмічності. У підсумку інтегральний коефіцієнт ефективності господарської діяльності інструментального, ремонтно-механічного, ремонтно-будівельного, транспортного й енергетичного комплексів буде мати такий вигляд (3).

$$K_e(б) = \frac{K_o \times K_{\text{я}} \times K_{\text{р}}}{K_{\text{ф}} \times K_{\text{м}} \times K_{\text{ч}} \times K_{\text{в}}}, \quad (3)$$

де: K_o – коефіцієнт обсягу виробництва;
 $K_{\text{я}}$ – коефіцієнт якості продукції, робіт, послуг;
 $K_{\text{р}}$ – коефіцієнт ритмічності виробництва;

$K_{\text{ф}}$ – коефіцієнт наявності виробничих фондів;
 $K_{\text{м}}$ – коефіцієнт наявності матеріальних ресурсів;

$K_{\text{ч}}$ – коефіцієнт чисельності;

$K_{\text{в}}$ – коефіцієнт витрат на виробництво.

У рамках традиційної організації управління допоміжними виробництвами може бути використаний підхід, в основі якого лежить роздільне формування фондів оплати праці цехів і заводських служб головного механіка, головного енергетика та ін. Тоді нормативна заробітна плата цехів буде коректуватися на запропонований інтегральний коефіцієнт ефективності, а заводських служб – на їхні індивідуальні коефіцієнти.

Упровадження в практику розробленої системи цільових комплексів суттєво міняє методику оцінки економічних результатів і формування фонду оплати праці [6, с. 19-24]. Принципова відмінність полягає в тому, що фонд створюється для комплексу в цілому виходячи із загальних кінцевих результатів і призначений для оплати праці як працівників виробничих підрозділів, так і управлінських служб.

Необхідно, таким чином, розподілити його між підрозділами комплексу залежно від результатів господарської діяльності. На нашу думку, це доцільно зробити в такий спосіб:

– по кожному структурному підрозділу комплексу розраховується стабільно використовувана вихідна база для розподілу загального фонду оплати праці, що ґрунтується на штатному розкладі, окладах і тарифних ставках;

– за необхідності нормативні показники кожного підрозділу коректуються за допомогою інтегрального коефіцієнта ефективності, у підсумку утворюються базові величини, які повинні бути прийняті в розрахунки під час розподілу фонду оплати праці;

– усередині підрозділів нормативні показники коректуються за коефіцієнтом трудової участі.

Залежно від організаційної структури комплексу може бути застосовано два варіанти методики розподілу фонду оплати праці між його підрозділами.

Перший варіант доцільно використовувати в комплексах, що мають складну організаційну структуру. Наявність у цехах ділянок і бригад визначає необхідність виділення їм коштів на оплату праці відповідно до реальних економічних результатів. Завдання може бути вирішено шляхом коректування нормативних фондів оплати праці низових підрозділів на їхній коефіцієнт ефективності $K_e(б)$. Формула розрахунків має такий вигляд (4).

$$K_e(б) = \frac{K_o(б) \times K_{\text{я}}(б) \times K_{\text{р}}(б)}{K_{\text{ч}}(б) \times K_{\text{в}}(б)}, \quad (4)$$

де: $K_o(б)$ – коефіцієнт обсягу виробництва бригади;

$K_{\text{я}}(б)$ – коефіцієнт якості продукції, робіт, послуг, бригади;

$K_{\text{р}}(б)$ – коефіцієнт ритмічності роботи бригади;

Кч(б) – коефіцієнт чисельності бригади;
Кв(б) – коефіцієнт витрат на виробництва бригади.

Для коректування нормативного фонду управлінських підрозділів потрібно використовувати загальний інтегральний показник комплексу (формула 1), відповідно до якого йому були виділені кошти загальнозаводського фонду оплати праці.

Другий варіант доцільно використовувати в комплексах або виробництвах, що не мають бригадного розподілу. За такої структури нормативний фонд оплати праці робітників і управлінського персоналу слід скорегувати на інтегральний коефіцієнт ефективності діяльності комплексу (формула 1), а всередині окремих трудових колективів застосувати коефіцієнт трудової участі.

Приклад розподілу фонду оплати праці між підрозділами комплексу за обох варіантів показаний у табл. 2.

Виходячи з того, що матеріальна відповідальність є зворотною стороною матеріального заохочення, ці два елементи механізму стимулювання повинні діяти в одному напрямі. Розробка стрункої

системи матеріальної відповідальності представляється нам самостійним предметом дослідження, тому в табл. 3 виявлено найбільш важливі, на нашу думку, недоліки, які повинні знижувати розмір фондів оплати праці допоміжних виробництв.

Ми поділяємо думку, згідно з якою нанесений цими виробництвами фактичний збиток повинен негативно вплинути на показники їх витрат, а отже, і на інтегральний показник ефективності [2].

У результаті економічні санкції знизять розміри фондів оплати праці підрозділів, що допустили негативні відхилення від заданих параметрів. Пряме ж зменшення фондів оплати праці на яку-небудь абсолютну величину виправдане, на нашу думку, тільки тоді, коли мова йде про штрафи, сплачені підприємством, з вини допоміжних виробництв.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Такі можливі шляхи вдосконалення механізму мотивації персоналу допоміжних виробництв. Не вважаючи їх єдиною можливими, ми, проте, вважаємо, що вони є досить ефективними та можуть суттєво поліпшити діючу практику.

Таблиця 2

Розподіл фонду оплати праці між підрозділами комплексу

Підрозділи комплексу	Варіант I					Варіант II		
	Нормативний фонд оплати праці	Ke	Нормативний фонд оплати праці, скоректований на Ke	Базовий коефіцієнт розподілу	Фактичний фонд оплати праці	Нормативний фонд оплати праці	Ke	Фактичний фонд оплати праці
Апарат управління (у т.ч. цеховий персонал)	20,0	1,1	22,0	1,07	23,54	20,0	1,1	22,0
Бригада 1	60,0	1,1	66,0	1,07	70,62	–		
Бригада 2	60,0	0,9	54,0	1,07	57,78	–		
Бригада 3	60,0	1,05	63,0	1,07	68,06	–		
Разом виробничий персонал цеху	180,0	X	183,0	X	196,46	180,0	1,1	198,0
Усього з комплексу	200,0	1,1	205,0	1,07	220,0	200,0	1,1	220,0

Таблиця 3

Основні показники відповідальності, пов'язані з діяльністю допоміжних виробництв

№ з/п	Вид порушень, за які стягуються санкції	Хто пред'являє санкції	Винні підрозділи	Підстава для пред'явлення санкцій	Характер і розмір застосовуваних санкцій
1.	Несвоєчасне забезпечення споживачів продукцією, послугами	Підрозділи основного й допоміжного виробництв	Цільові комплекси, цехи, ділянки допоміжного виробництва	Звіт про виконання виробничого завдання. Графік виробництва. Акт простою, акт претензії	Включення в собівартість винного підрозділу вартості простою робітників і встаткування
2.	Невідповідність якості встановленим нормам	–"	–"	Звіт про виконання виробничого завдання. Акт про брак, акт простою акт претензії	Включення в собівартість винного підрозділу вартості простою робітників і встаткування, а також додаткових видатків щодо виправлення браку

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондаренко Д.О., Мищенко В.О. Моделирование механизмов построения системы материального стимулирования персонала малых и средних предприятий машиностроения / Д.О. Бондаренко, В.О. Мищенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive.pdf>.
2. Грищак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства / М.Г. Грищак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://econbooks.ru/books/part/16838>.
3. М'яких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України / І.М. М'яких // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 9. – С. 210–211.
4. Полянський М. Мотивація персоналу на промислових підприємствах / М. Полянський [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1127>.
5. Фаїна Ф. Найбільш ефективні методи мотивації персоналу / Ф. Фаїна // Менеджмент і менеджер. – 2011. – № 1. – С. 39–41.
6. Шерер І.Л. Організація внутрішнього контролю в системі управління допоміжними виробництвами промислових підприємств / І.Л. Шерер // Облік і контроль в управлінні економічною стійкістю підприємств в умовах глобалізації: [монографія] / За ред. д.е.н., проф. В.Ф. Максимової. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – С. 294–317.
7. Шерер І.Л. Цільовий підхід до організації управління допоміжними виробництвами промислового підприємства / І.Л. Шерер // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи: матеріали VIII між нар. наук.-практ. конф. (Одеса, 29–30 березня 2013 р.); ОНУ ім. Мечникова. – Одеса: Букаєв В.В., 2013. – С. 118–119.
8. Юрлова Н.С. Аналіз основних методів мотивації працівників промислового підприємства / Н.С. Юрлова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka-rastudent.ru/13/2405/>.