

13. Churet and Eccles, Robert G. Integrated reporting, quality of management and financial performance, Journal of Applied Corporate Finance 26(1), Winter 2014, 56–64.

14. Deloitte. Integrated Reporting as a driver for Integrated Thinking? Maturity of <IR> in the Netherlands 2015

15. Концептуальна основа фінансової звітності [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів України. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.minfin.gov.ua/file/link/332198/file/buh.pdf>.

*Белінська О.В.
Шерер І.Л.*

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОПОМІЖНИМИ ВИРОБНИЦТВАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми в загальному вигляді укладається в необхідності одержання користувачами достовірної інформації про результати діяльності внутрішніх підрозділів і побудови діючого механізму мотивації колективів допоміжних виробництв.

Систему інформаційного забезпечення управління допоміжними виробництвами доцільно будувати шляхом узгодження економічних показників із цілями діяльності окремих підрозділів і введення основних показників у механізм матеріального стимулювання. Вибір показників, що характеризують результати діяльності окремих підрозділів і виконавців, об'єктивно визначений з однієї сторони стратегією підприємства на випуск високоякісної продукції, що відповідає вимогам світових стандартів, з іншої, - оптимізацією витрат. У загальній системі управління промисловим підприємством інформація про результати діяльності окремих підрозділів необхідна для контролю процесів, що протікають на стадіях виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг допоміжними виробництвами.

Інформаційна модель управління діяльністю допоміжних виробництв та механізм мотивації колективів окремих підрозділів повинен містити:

- економічні показники результатів діяльності підрозділів;
- нормативні величини показників;
- коло осіб, відповідальних за надання інформації;
- механізм матеріального стимулювання.

Система економічних показників

Формування цільових комплексів і зосередження в кожному з них управлінських і виробничих ланок дозволяє погодити їхню діяльність із відповідними цілями окремих видів допоміжних виробництв і визначити економічні показники, що розкривають зміст цілей.

В основу розробки системи показників, визначаючих спрямованість господарської діяльності підрозділів, що входять у цільові комплекси, покладено економічні цілі допоміжних виробництв [7, 118 - 119]. При цьому враховувалися наступні принципові моменти.

1. Інструментальні, ремонтні, транспортні й енергетичні виробництва здійснюють свою економічну діяльність на основі тих самих змістовно сформульованих цілей, оскільки всі вони мають на вході ресурси – засоби праці, предмети праці, трудові ресурси, а на виході – продукцію й послуги. У цьому випадку не мають принципового значення існуючі між ними відмінності в типі виробництва, широті й стабільності номенклатури однорідності й складності продукції. Визначальним є підхід «ресурси – продукція», а він однаковий для всіх видів допоміжних виробництв. Із цього витікає, що вони повинні будувати свою економічну діяльність на основі єдиної системи показників.

2. Підхід «ресурси – продукція» однаковий для всіх розроблених в [6, 18 - 25] організаційних варіантів. Незалежно від обсягів продукції, робіт, послуг, по яких вони різняться на великі, середні й дрібні, і які визначають необхідність використання різних організаційних варіантів, колективи допоміжних виробництв реалізують ті самі економічні цілі. Отже, економічні показники повинні бути загальними для всіх організаційних варіантів.

3. В умовах функціонування цільових комплексів діяльність управлінських і власно виробничих підрозділів, що входять у них, повинна будуватися на єдиній системі економічних показників. В умовах такої організації втрачає сенс розробка двох систем показників – окремо для управлінського персоналу, окремо для цехів. Цільові комплекси принципово відрізняються від традиційних форм організації управління допоміжними виробництвами, звідси й підхід до розробки економічних показників повинен бути не традиційним.

4. Потреба основного виробництва в продукції й послугах усіх без винятку видів допоміжних виробництв повинна визначатися в натуральному (умовно-натуральному) виразі на одиницю основної продукції. Різними повинні бути лише одиниці виміру її обсягів. Для інструментального – це тис. одиниць виготовленого (відновленого) інструмента й приладів; ремонтного – кількість одиниць відремонтованого встаткування, будинків, споруджень і виготовлених до них запасних частин, змінних вузлів і конструкцій; транспортного – тн/км; енергетичного – тн, м³, кВт/годину, кДж і т.д. виробленої продукції.

Для забезпечення порівнянності обсягів робіт в інструментальних і ремонтних підрозділах, що випускають різнорідну й складну продукцію значної й нестабільної номенклатури, поряд з перерахованими натуральними вимірниками доцільно використовувати нормо-години.

5. Діяльність виробничих бригад і ділянок може плануватися або по всіх економічних показниках комплексу, або по спрощеній системі, що включає в себе показники обсягів продукції, робіт і послуг, чисельності персоналу, витрат на виробництво по доцільній для кожного випадку номенклатурі статей (табл. 1). Вибір варіантів повинен залежати від організації виробництва, ступеню організаційної й технологічної відособленості низових ланок, можливості закріплення за ними основних фондів і матеріальних запасів.

Висловлені міркування лягли в основу розробки економічних показників, наведених у табл. 2. Не повинні вносити принципових змін у систему економічних показників ділянок і бригад форми економічних відносин, зокрема, бригадний підряд, оскільки його характерними рисами є чітко визначений кінцевий результат і необхідність його одержання на основі раціонального використання

ресурсів і оптимізації сукупних витрат на виробництво. Та обставина, що загальна сума заробітної плати бригади не залежить від числа її членів і розподіляється самими робітниками, не міняє в принципі підходу до вибору економічних показників. У будь-якому випадку вони повинні конкретизувати економічні цілі бригад, пов'язані із забезпеченням необхідних обсягів виробництва, залученням оптимальної кількості ресурсів, оптимізацією виробничих витрат.

Механізм матеріального стимулювання

Система матеріального стимулювання забезпечує зацікавленість колективів внутрішніх підрозділів у високих результатах праці за допомогою встановлення прямої залежності між ступенем задоволення потреб і кінцевими результатами їх діяльності.

Таблиця 1

Можливі системи економічних показників бригад і ділянок

№ з/п	Показники	Обсяг планованих показників	
		Повний	скорочений
1	2	3	4
1.	Номенклатура продукції, послуг	+	+
2.	Якість продукції, послуг	+	+
3.	Рівень ритмічності виробництва	+	+
4.	Вартість основних засобів	+	—
5.	Коефіцієнт змінності й завантаження устаткування й транспортних засобів	+	—
6.	Обсяг матеріальних ресурсів	+	—
7.	Загальна чисельність працюючих	+	+
8.	Економія витрат по окремих статтях:		
	- матеріальні витрати	+	+
	- паливно-енергетичні витрати	+	+
	- основна заробітна плата	+	+
	- додаткова заробітна плата	+	+
	- відрахування ЄСВ	+	+
	- втрати від браку	+	+
- загальновиробничі витрати	+	—	

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, з інший, – шляхом установлення матеріальної відповідальності підрозділів за порушення своїх обов'язків перед іншими ланками й підприємством у цілому. Це дозволяє виявити реальний внесок кожного з підрозділів у загальні результати роботи підприємства, відповідно до якого й визначається розмір їх заохочувальних фондів.

Шукаючи можливі шляхи вирішення проблеми, більшість економістів вважають 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. Погоджуючись у цілому із пропонованим у ряді робіт підходом і методичними рішеннями, що впливають 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]. Проте, отримано ряд принципово прийнятних рішень, що дозволяють – нормувати в підрозділах фонди стимулювання у відповідності зі ступенем досягнення цілей. Виділимо найбільш істотні конструктивні пропозиції попередників.

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

Таблиця 2

Загальні економічні цілі	Деталізація загальних цілей	Економічні показники	Економічні показники цільових комплексів								
			Вимірники, рекомендовані для оцінки діяльності цільових комплексів								
Задоволення потреби в продукції й послугах допоміжних виробництв	Оптимізація обсягів продукції, послуг робіт, послуг за номенклатурою Досягнення необхідних	Номенклатура продукції, робіт послуг	Тис. шт. н/год	Інструментального	4	5	6	7	8	9	10
				Ремонтно-механічного	5	6	7	8	9	10	
				Ремонтно-будівельного	6	7	8	9	10		
				Транспортного	7	8	9	10			
				Енергетичного	8	9	10				
				Енерго-механічного	9	10					
				Виробничого	10						
				Виробничого	10						
				Виробничого	10						
				Виробничого	10						

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Якісних характеристик продукції, робіт, послуг	послуг							
	Забезпечення ритмічності випуску продукції	Рівень ритмічності виробництва	Кф	Кф	Кф	Кф	Кф	Кф	Кф
Оптимізація обсягів ресурсів	Оптимізація складу коштів праці	Вартість основних фондів по вікових категоріях	Тис. грн..	тис. грн..	тис. грн.	Тис. грн..	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
	Оптимізація запасів	Обсяг матеріальних ресурсів	Тис. грн..	тис. грн..	тис. грн.	Тис. грн..	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
	Оптимізація чисельності працюючих	Загальна чисельність працюючих	людей	людей	людей	людей	людей	людей	людей
	Оптимізація витрат, що залежать від діяльності	Економія витрат по статтях:							

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	допоміжних виробництв	-матеріальні витрати;	Тис. грн..	тис. грн..	тис. грн.	Тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
		- паливно-енергетичні витрати	Тис. грн..	тис. грн..	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
		- основна заробітна плата	Тис. грн..	тис. грн..	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
		- додаткова заробітна плата	Тис. грн..	тис. грн..	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
		- відрахування на обов'язкове соціальне страхування	Тис. грн..	тис. грн..	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
		- втрати від браку	Тис. грн..	тис. грн..	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
		- загально-виробничі витрати	Тис. грн..	тис. грн..	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.

2. Слід оцінювати й стимулювати діяльність трудових колективів за ступенем досягнення ними власних локальних цілей. Удавана на перший 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 ряду 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. З метою створення кожному підрозділу рівних «стартових» можливостей в основу формування системи вихідних нормативів повинна бути покладена структура розподілу фонду заробітної плати, що склалася до моменту впровадження запропонованої моделі стимулювання.

Вихідні нормативи є стабільними й характеризують пайовий розподіл фонду оплати праці підприємства у випадку реалізації кожним економічним підрозділом власних цілей з 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, що й 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, по наступній формулі (1).

$$K_e = \frac{K_o \times K_\alpha}{K_\phi \times K_\chi \times K_\psi} \quad (1)$$

де:

K_o – коефіцієнт обсягу виробництва;

K_α – коефіцієнт якості продукції;

K_ϕ – коефіцієнт наявності виробничих фондів;

K_χ – коефіцієнт чисельності;

K_ψ – 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 й стимулювання тих відділів і служб, діяльність яких безпосередньо пов'язана з формуванням економічних результатів і піддається кількісній оцінці по відповідних їхній функціональній специфіці показників.

5. Доцільно розподіляти фонд оплати праці цехів між окремими структурними підрозділами. У цьому випадку слід керуватися тими ж міркуваннями, якими обґрунтовувалася необхідність формування цехових фондів. Кількісні і якісні результати виробництва створюються безпосередньо в бригадах і ця обставина повинна бути визначальною у рішенні проблеми цілеспрямованого стимулювання. Розподіл цехових фондів між бригадами може здійснюватися за інтегральним показником ($K_e(b)$), що враховує результати роботи колективів по встановлених планових завданнях (2).

$$K_e(b) = \frac{K_o(b) \times K_\alpha(b)}{K_\chi(b) \times K_\psi(b)} \quad (2)$$

де:

$K_o(b)$ – коефіцієнт обсягу виробництва бригади;

$K_\alpha(b)$ – коефіцієнт якості продукції бригади;

$K_\chi(b)$ – коефіцієнт чисельності бригади;

$K_\psi(b)$ – коефіцієнт витрат на виробництво бригади.

6. Фонди оплати праці підрозділів можуть збільшуватися або зменшуватися у зв'язку із пред'явленням і задоволенням внутрішньо-заводських 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 в зменшення фондів оплати праці тих ланок, з вини яких він утворювався, 3) шляхом виключення їх з витрат підрозділів, яким заподіяний збиток і включення в загальногосподарські витрати підприємства по статті непродуктивні видатки. Останній спосіб може використовуватися в тих випадках, коли збиток утворювався по зовнішніх для підприємства причинах, що виключає можливість пред'явлення претензій заводським службам.

На наш погляд, 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 в цій системі місце допоміжних виробництв, запропонувати для них такий механізм утворення фондів стимулювання, який би узгоджувався з особливостями їх діяльності й, у той же час, «вписувався» у загальну систему стимулювання.

Для цього необхідно вирішити наступні питання: 1) виділити ті характеристики, які визначають спільність підходів в утворенні фондів оплати праці підрозділів основного й допоміжного виробництва й ті, – які вносять у них які-небудь особливості; 2) обґрунтувати можливість використання загального підходу для утворення фондів оплати праці колективів цільових комплексів, розроблених стосовно до окремих видів допоміжних виробництв, або довести необхідність вироблення індивідуальних рішень; 3) розробити методику матеріального стимулювання внутрішніх підрозділів цільових комплексів в умовах існуючих обмежень, що накладаються розмірами власних фондів оплати праці; 4) урахувати особливості утворення коштів на оплату праці в умовах бригадного підряду; 5) виділити основні показники економічної відповідальності, пов'язані з діяльністю допоміжних виробництв.

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. В силу цієї обставини

для утворення фондів оплати праці допоміжних підрозділів доцільно використовувати підхід, розроблений дослідниками стосовно до цехів основного виробництва [4, 8].

У той же час, специфіка діяльності допоміжних виробництв і особливості, що впливають із неї цілей полягають у тому, що прагнення до необґрунтованого збільшення послуг основним цехам може привести до негативних наслідків для підприємства в цілому. Це положення справедливе для всіх видів допоміжних виробництв – інструментальних, ремонтних, транспортних і енергетичних. От чому оцінка діяльності цільових комплексів по інтегральному коефіцієнту ефективності (K_e), у якому коефіцієнт виробництва розраховується як відношення фактичного обсягу до планового, тобто перенесення в область 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 випадку підвищується значення конкретного показника в чисельнику формули, а за інших рівних умов – загального інтегрального коефіцієнта.

Разом з 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, з інший, – 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 й послуги зовнішнім споживачам оцінювати без обмежень у випадку, якщо виконаний план по номенклатурі для внутрішніх потреб. Методику розрахунків K_o показано в таблиці 3.

Використання пропонованої 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. 3), у розрахунках приймається весь фактичний обсяг виробництва (у нашому прикладі $K_0 = 1680/1580 = 1,06$). При невиконанні плану по номенклатурі (варіант 2 табл. 3) показник обсягу робіт стороннім організаціям у розрахунок не включається ($K_0 = 720/750 = 0,96$), а це робить не вигідним нарощування обсягів стороннім організаціям на шкоду інтересам свого підприємства.

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

Таблиця 3

Методика розрахунків коефіцієнта обсягу виробництва (K_0)

Номенклатура продукції, робіт, послуг	Обсяг робіт, обчислювальний в умовно-натуральних одиницях				Зарховується 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

У діяльності допоміжних виробництв виключно 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).

$$K_3(б) = \frac{K_0 \times K_я \times K_p}{K_ф \times K_m \times K_ч \times K_в} \quad (3)$$

де:

- K_0 – коефіцієнт обсягу виробництва;
- $K_я$ – коефіцієнт якості продукції, робіт, послуг;
- K_p – коефіцієнт ритмічності виробництва;
- $K_ф$ – коефіцієнт наявності виробничих фондів;
- K_m – коефіцієнт наявності матеріальних ресурсів;
- $K_ч$ – коефіцієнт чисельності;
- $K_в$ – 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 й інших. Тоді нормативна заробітна плата цехів буде коректуватися на запропонований інтегральний коефіцієнт ефективності, а заводських служб – на їхні індивідуальні коефіцієнти.

Впровадження в практику розробленої в [6, с. 19 – 24] системи цільових комплексів суттєво міняє методику оцінки економічних результатів і формування фонду оплати праці. 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 наш погляд, 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;
- у необхідних випадках нормативні показники кожного підрозділу коректуються за допомогою інтегрального коефіцієнта

ефективності, у підсумку утворюються базові величини, які повинні бути прийняті в розрахунки при розподілі 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 ($K_e(b)$), розрахований по скороченому обсягу економічних показників (табл. 1). Формула розрахунків має такий вигляд (4).

$$K_e(b) = \frac{K_o(b) \times K_y(b) \times K_p(b)}{K_{ch}(b) \times K_v(b)} \quad (4)$$

де:

$K_o(b)$ – коефіцієнт обсягу виробництва бригади;

$K_y(b)$ – коефіцієнт якості продукції, робіт, послуг, бригади;

$K_p(b)$ – коефіцієнт ритмічності роботи бригади;

$K_{ch}(b)$ – коефіцієнт чисельності бригади;

$K_v(b)$ – 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. При такій структурі нормативний фонд оплати праці робітників і управлінського персоналу слід скорегувати на інтегральний коефіцієнт ефективності діяльності комплексу (формула 1), а усередині окремих трудових колективів застосувати коефіцієнт трудової участі.

Приклад розподілу фонду оплати праці між підрозділами комплексу при обох варіантах показаний у табл. 4.

Бригадний підряд не повинен вносити, на нашу думку, принципових змін у методику формування фондів оплати праці в

підрозділах цільового комплексу. Тут може ефективно застосовуватися перший варіант розподілу фонду оплати праці, утвореного комплексом залежно від загальних результатів роботи. Індивідуальні результати кожної працюючої на підряді бригади знайдуть відображення в її інтегральному показнику, і чим він кращий, тим значніше виявиться розмір матеріальних стимулів.

Таким чином, методика ставить усі без винятку підрозділи в однакові «стартові» умови, забезпечує рівні стимули за рівні економічні результати, а, отже, створює матеріальну зацікавленість трудових колективів у підвищенні ефективності роботи.

У цій своїй якості вона зближає підрядні й традиційні форми організації роботи бригад, помітно стирає існуючі між ними грані, орієнтує колективи, що працюють по звичайних формах, на одержання тих же результатів, які досягаються в умовах бригадного підряду.

Виходячи з того, що матеріальна відповідальність є зворотною стороною матеріального заохочення, ці два елементи механізму стимулювання повинні діяти однонаправлено. Розробка стрункої системи матеріальної відповідальності представляється нам самостійним предметом дослідження, тому в табл. 5 виявлені найбільш важливі, на наш погляд, 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 наш погляд, тільки у випадках, коли мова йде про штрафи, сплачені підприємством з вини допоміжних виробництв.

Такі можливі шляхи вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління діяльністю допоміжних виробництв. Не вважаючи їх єдиною можливими, ми, проте, вважаємося, що вони є досить ефективними та можуть суттєво поліпшити діючу практику.

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	Фактичний фонд оплати праці
Апарат управління (включаючи цеховий персонал)	20,0	1,1	22,0	1,07	23,54	20,0	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	180,0	X	183,0	X	196,46	180,0	198,0
Усього з комплексу	200,0	1,1	205,0	1,07	220,0	200,0	220,0

112

Таблиця 5

Основні показники матеріальної 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	Підрозділи основного й допоміжного виробництв	Цільові комплекси, цехи, ділянки 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 видагків по виправленню браку

113

Список використаної літератури

1. Бондаренко Д.О., Мищенко В.О. Моделювання механізмів побудови системи матеріального стимулювання персоналу малих і середніх підприємств машинобудування: [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive.pdf>.
2. Гришак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: [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. Актуальні проблеми економіки – №9. – 2011. – с.210 – 211.
4. Полянський Н. Мотивація персоналу на промислових підприємствах: [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1127>.
5. Фаїна Ф. Найбільш ефективні методи мотивації персоналу. Науково-практичне видання «Менеджмент і менеджер» №1. – 2011. – 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 ре. д.е.н., професора Максимової В.Ф. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – С. 294 – 317.
7. Шерер І.Л. Цільовий підхід до організації управління допоміжними виробництвами промислового підприємства/ Шерер І.Л.//Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи: Матеріали VIII між нар. наук.-практ. конф. (29-30 березня 2013 р., м. Одеса)/ОНУ ім. Мечникова. – Одеса: видавець Букаєв В.В., 2013. – С. 118 – 119.
8. Юрлова Н.С. Аналіз основних методів мотивації працівників промислового підприємства: [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://nauka-rastudent.ru/13/2405/>