

УДК 621.771.23:658.386

Федоренко И.А.*

**МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В МОДЕЛИ
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЛИСТОПРОКАТНОГО ЦЕХА ЛПЦ-1700
ОАО «ММК ИМ. ИЛЬИЧА»**

Показана значимость мотивации трудового коллектива, предложена методика материального стимулирования персонала для модели бюджета листопрокатного цеха ЛПЦ-1700 ОАО «ММК им. Ильича».

Эффективно действующая система материального стимулирования подразделений, менеджеров и отдельных работников на предприятии является органической частью системы бюджетирования. Регламентированная эффективная система мотивации (материального стимулирования) на предприятии играет роль невидимого контролера, когда отдельного работника (подразделение) объективно (через существующий на предприятии механизм премирования) поощряют действовать в интересах компании в целом. В противном случае возникает так называемый эффект *moral hazard* (объективная заинтересованность работника в действиях, не совпадающих с интересами компании) [1]. Как отмечают авторы [2], если исполнение бюджета не связано с системой мотивации, работать оно, скорее всего, не будет. И, напротив, там, где такая связь есть, качество бюджетирования существенно повышается. Так, например, в работе [3] отмечено, что в последнее время появляется все больше методик стимулирования результатов деятельности, когда изменяемую часть оплаты труда персонала, или процент от прибыли предприятия, связывают с качеством системы планирования в компании.

Поставлена цель разработать методику материального стимулирования персонала в модели бюджетирования листопрокатного цеха ЛПЦ-1700 ОАО «ММК им. Ильича». Результаты работы с соответствующими корректировками могут быть использованы и на других объектах.

Модель бюджета ЛПЦ-1700 представлена в табл. 1 и 2.

Предлагается для данной бюджетной модели использовать следующую методику материального стимулирования персонала.

Сумма расчетной прибыли на весь объем и ассортимент продукции представляет собой стимулирующий фактор для исполнения расходной части бюджета для работающих ЛПЦ-1700. Вся сумма расчетной прибыли образуется из специального фонда материального стимулирования персонала цеха из фонда прибыли предприятия. На основании проведенного анализа всех наименований видов оплат за период 2005 – 2006 гг, предлагается создать специальный фонд материального стимулирования персонала цеха за исполнение расходной части бюджета путем замены действующих на комбинате премии ИТР и служащим за основные результаты работы (400), премии за конечные результаты хозяйственной деятельности (408) и премии за конечные результаты хозяйственной деятельности по среднему (409). Проведя расчеты за обозначенный выше период, получили, что премии 400, 408, 409 составляют в среднем 17 % от ФЗП. Таким образом, для примера расчета, выполненного в приложениях, на июль 2006 г. специальный фонд материального стимулирования персонала цеха за исполнение расходной части бюджета будет составлять $2326000 \times 0,17 = 395420$ грн., что в свою очередь равно сумме расчетной прибыли на весь объем и ассортимент продукции.

* ПГТУ, аспирант

Таблица 1 – Плановый бюджет ЛПЦ-1700

Продукция	Плановый объем производства, т	Плановая уд. себестоимость 1 т, грн.	Коэффициент распределения расчетной прибыли	Расчетная прибыль, грн/т	Расчетная цена 1 т, грн.	Расходная часть бюджета, грн.	Доходная часть бюджета, грн.	Профицит (дефицит) бюджета, грн.
А. Экспорт дальнее зарубежье	154895							
Б. СНГ	7359							
В. Украина	41922							
Г. Прочее	124924							
Всего	329100			395420		516069662,96	516465082,96	395420
В т.ч. по сортаменту								
– Подкат ЦХП 1 угл кп тонк	1498	1563,19	1,112	1,146	1564,3378	2341661,73	2343378,06	1716,34
– Лист 10945 S235JR-2 толс мер экс	0	0	0	0	0	0	0	0

Таблица 2 – Фактический бюджет ЛПЦ-1700

Продукция	Отчетный объем производства, т	Отчетная уд. себестоимость 1 т, грн.	Коэффициент распределения расчетной прибыли	Расчетная прибыль, грн/т	Расчетная цена 1 т, грн.	Расходная часть бюджета, грн.	Доходная часть бюджета, грн.	Профицит (дефицит) бюджета, грн.
А. Экспорт дальнее зарубежье	154895							
Б. СНГ	7359							
В. Украина	41922							
Г. Прочее	102118							
Всего	306294			395420		480956270,8	481351690,8	395420
В т. ч. по сортаменту								
– Подкат ЦХП 1 угл кп тонк	337	1561,52	1,112	1,232	1562,7517	526232,25	526647,35	415,09
– Лист 10945 S235JR-2 толс мер экс	0	0	0	0	0	0	0	0

Математическая модель распределения суммы прибыли по видам продукции имеет следующий вид:

$$\Pi = \sum_{i=1}^n X * Qi * Kmpi ,$$

где Π – сумма расчетной прибыли на весь объем и ассортимент продукции, грн.;

$i = 1 \dots n$ – номенклатура выпускаемой продукции;

X – расчетная прибыль, приходящаяся на 1 т продукции средняя, грн.;

Qi – объем соответствующего i -го вида продукции, т;

$Kmpi$ – коэффициент трудности i -го вида продукции – принятый коэффициент распределения расчетной прибыли.

В первую очередь находим X из приведенной выше формулы:

$$X = \Pi / \sum_{i=1}^n Qi * Kmpi .$$

Затем делаем распределение по видам продукции:

для каждого i -го вида: $Qi * Kmpi * X$.

Расчетную прибыль на 1 тонну i -го вида продукции получаем делением результата предыдущего расчета на соответствующее значение Qi , грн.

Далее, когда имеется плановая и фактическая информация по бюджетным показателям, необходимо провести анализ исполнения бюджета, для этого проводим расчет влияния факторов на отклонение расходной части бюджета в отчете по отношению к плану.

На изменение расходной части влияют следующие факторы:

- объемы производства в натуральном выражении;
- структура выпуска продукции;
- себестоимость.

После расчета делается свод факторов, определяется величина их влияния, делаются выводы.

Затем необходимо выполнить анализ каждого из перечисленных факторов, учитывая степень влияния на анализируемый параметр деятельности ЛПЦ-1700.

Так для анализа объема производства необходимо рассмотреть характеристику работы цеха, а именно степень влияния простоев по причинам (без учета внешних).

На структуру выпуска продукции цех влияние не оказывает.

Анализ себестоимости можно выполнить в разрезе структуры расходов по переделу, дополнительно можно рассмотреть влияние норм и цен.

Когда имеются все фактические данные и проведены анализы, необходимо скорректировать сумму фактической расчетной прибыли – фонд материального стимулирования персонала цеха за исполнение расходной части бюджета (табл. 3).

Распределение процентов в таблице 3 осуществляется экспертным методом специалистами комбината. За 100 % принято полное исполнение планового бюджета. При уровне выполнения приведенных выше параметров ниже задаваемого критического значения X , Y , Z материальное стимулирование за текущий период осуществляться не будет.

Таблица 3 – Корректировка фонда материального стимулирования персонала цеха за исполнение расходной части бюджета

Сумма фонда материального стимулирования персонала, %	Выполнение объема производства, %	Выполнение себестоимости, %	Выполнение структуры производства, %
100	100	100	100
99			
98			
...			
0	X		
0		Y	
0			Z

Распределением суммы специального фонда материального стимулирования персонала цеха за исполнение расходной части бюджета между работающими в ЛПЦ-1700 должны заниматься специалисты, назначенные руководством цеха.

Для того, чтобы автоматизировать работу – снизить трудоемкость и повысить быстроту расчетов – рекомендуется использовать таблицы программы MS Excel.

Выводы

Бюджетирование – это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, поэтому важно заинтересовать каждого работающего на предприятии в достижении общих целей.

Разработанная методика позволила осуществлять материальное стимулирование персонала в системе бюджетирования листопрокатного цеха ЛПЦ-1700 ОАО «ММК им. Ильича».

Исследование предложенной темы имеет большие перспективы, так как технология бюджетирования и материальное стимулирование персонала, как его составная часть, в Украине пока используется крайне редко.

Перечень ссылок

1. *Щиборщ К.В.* Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / *К.В. Щиборщ.* – М.: Дело и сервис, 2004. – 505 с.
2. <http://www.ipnpu.ru/article.php?idarticle=000048>
3. *Онищенко С.В.* Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах / *С.В. Онищенко* // *Фінанси України.* – 2003. – № 4. – С. 45 – 51.

Рецензент: Н.Г. Белопольский
д-р экон. наук, проф., ПГТУ

Статья поступила 22.02.2008