

УДК 331:005.95

Рябцева О.Є.

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЯК СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

ДВНЗ „Український державний хіміко-технологічний університет”, м. Дніпропетровськ

У статті розглянуті основні етапи розвитку теорії управління витратами. Розглянуто класифікацію витрат підприємства на основі теорії людського капіталу та ресурсного підходу до персоналу. Також обґрунтовано необхідність формування мотиваційного механізму підприємства для забезпечення його ефективної діяльності. Доведено вплив мотиваційного механізму підприємства на систему управління його витратами. Узагальнено окремі трактування сутності поняття «мотиваційний механізм». Виявлено, що мотиваційний механізм, що є сукупністю специфічних інструментів матеріального, соціального та професійного характеру, що зумовлені особливостями праці, для забезпечення досягнення цілей організації, повинен будуватися з урахуванням особливостей персоналу, що працює в організації, які включають потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників. Мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників базується на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети фірми і уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки.

Ключові слова: управління витратами, мотиваційні чинники, мотиваційний механізм, матеріальна та нематеріальна мотивація.

Вступ

З розвитком конкуренції на ринку та зниженням норми прибутку перспективи розвитку підприємства значною мірою залежать від поведінки витрат та управління ними. Вміння планомірно і раціонально керувати витратами в періоди погіршення кон'юнктури ринку підвищує шанси на виживання. Це можливо зробити, якщо на підприємстві діє продумана система управління витратами [1].

Витрати утворюються в процесі формування та використання ресурсів для досягнення певної мети. Вони мають різне спрямування, але найбільш загальним і принциповим є поділ їх на інвестиційні та поточні (операційні) витрати, зв'язані з безпосереднім виконанням під-

приємством своєї основної функції – виготовлення продукції (надання послуг).

Постановка завдання

Проблеми, пов'язані з управлінням витратами підприємств, висвітлені у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених – економістів: І.О. Бланка, І.Ю. Бондаря, Ф.Ф. Бутинця, Р. Вандер Вила, К. Друрі, В.С. Леня, Л.В. Нападовської, Л.О. Омелянович, В. Палія, Дж.Г. Сигела, Дж.К. Шима та ін. Проте дослідження впливу мотиваційного механізму на величину витрат майже відсутні. А між тим задача вдосконалення системи мотивації та підвищення задоволеності своєю працею робітників підприємства з залученням гнучкого стимулюючого механізму є однією із важливих в управлінні витратами підприємств.

Результати

Спочатку і протягом тривалого часу витрати виявляли і враховували так званим котельним методом, тобто в єдиному бухгалтерському регістрі з початку звітної періоду враховували всі кошти, витрачені на виробництво, незалежно від ділянок їх споживання і цільового призначення. Недолік цього методу полягав у тому, що, даючи підсумкову суму витрат за той чи інший період, він не показував їх структуру, і, отже, не дозволяв визначити, які витрати можуть бути знижені і на яких ділянках виробництва [2].

Підхід до управління витратами, запропонований Фелсом і Гарке, передбачав створення системи, покликаної підвищити інформативність даних про затрачені кошти та посилити контроль за їх використанням. Основне нововведення полягало в тому, що всі витрати ділилися на фіксовані (зараз їх прийнято називати постійними) і змінні [2]. При цьому вважалося, що зміна фіксованих витрат не залежить безпосередньо від різних господарських операцій або обсягу виробленої продукції. Це привело до думки, що збільшити обсяг виробництва можна при витраті менших ресурсів, ніж вважалося раніше, оскільки умовно-постійні витрати збільшуються нерівномірно. Виділення із загальної маси витрат умовно-змінних визначило можливість їх нормувати, встановлювати норму використання ресурсів на певний обсяг готових виробів. Крім того, був встановлений більш точний зв'язок між витратами на виробництво готового виробу і його собівартістю, що дало можливість сформулювати в майбутньому систему «Стандарт-кост».

Вже в 1889 році теоретичні положення Фелса та Гарке знайшли своє практичне відображення в першій системі порівняння фактичних витрат з нормованими Джорджа Пеплера Нортонна. Внаслідок нормування виробничих процесів з'явилася можливість визначити ефективність кожного процесу. Крім того, нормування по ділянках виробництва давало можливість визначити ефективність кожної ділянки [2].

Наступним етапом розвитку теорії управління витратами з'явилася класифікація Джоном Манном в 1891 році умовно-постійних або накладних витрат, тобто витрат, які не можуть бути безпосередньо віднесені на одиницю продукції, такі як витрати, пов'язані із закупівлею сировини; реалізацією готових виробів; безпосередньо з процесом виробництва. Таким чином, виявлення накладних витрат, пов'язаних з купівлею сировини і реалізацією готової продукції, дозволило надалі виключити їх з нормування і зосередитися тільки на витратах, пов'язаних з виробництвом, а отже, більш достовірно визнача-

ти результат виробництва, неспотворений ніякими невикористаними накладними витратами [3].

Подальшим кроком у розвитку теорії управління витратами стали ідеї Олександра Гамільтона Черча з обліку робочого і машинного часу. Він запропонував розділити виробничу ділянку на кілька виробничих центрів залежно від того, чи застосовують вони складне або просте устаткування або не застосовують його зовсім, і розподіляти накладні витрати між ними на основі відпрацьованих ними машино-годин. Цей метод пов'язаний з безпосередньою залежністю величини машино-годин з продуктивністю, а останньої – з об'ємом продукції, що випускається [3].

Наступним етапом еволюції теорій управління витратами підприємства стало створення у 1936 році концепції «Директ-костинг», завдяки якій необхідність розподілу накладних витрат зникає. Її сутність полягає в тому, що в основу собівартості закладаються тільки умовно-змінні витрати. Непрямі витрати виключаються з собівартості, оскільки, на думку прихильників цього методу, вони викликані не стільки безпосередньо процесом виробництва, скільки плинном часу. Це твердження викликало шок, і довгий час не мало широкого розповсюдження. Тільки в 1953 році Національна асоціація бухгалтерів опублікувала опис цього методу і «Директ-костинг» став переважаючим методом в управлінні витратами [3].

З еволюцією теорії управління витратами стає очевидним той факт, що для підприємства важлива не стільки собівартість продукції, скільки запобігання невикористаних витрат, яких можна було б уникнути. Рішенням цього завдання стала поява на початку ХХ столітті в США, а потім і в Європі системи порівняння фактичних витрат з нормованими «Стандарт-кост», створеної Гаррінгтоном Емерсоном і Чартером Харрісоном.

Основною метою цієї системи було визначення ефективності роботи підприємства і усунення неефективності шляхом порівняння фактичних витрат з нормованими. При цьому дана система, на їх думку, покликана не тільки фіксувати події минулого, а й ставити завдання на майбутнє, допомагати здійснювати ці завдання. Тому «Стандарт-кост» з'явилася першою управлінською системою, в якій в якості першочергової функції ставиться саме контроль і регулювання витрат, а не їх облік [4].

На базі системи «Стандарт-кост» Джон А. Хіггінсом в 1952 році сформулював концепцію центрів відповідальності, тобто ступеня відповідальності певних осіб за фінансові результати своєї роботи. Органічним розвитком «Стандарт-кост» і методів обліку за центрами відповідаль-

ності стала поява методу «JIT» – «Just-in-time» (точно у час), описаного і пропагованого авторами Р.А. Хауеллом і С.Р. Соуси. Хоч до цього аналогічна система під назвою «канбан» була впроваджена і успішно застосовувалася на японських підприємствах. У цьому методі, на відміну від традиційних аналітичних прийомів аналізу, пов'язаних з коефіцієнтом використання робочого часу, обладнання, продуктивності праці, в основу покладені показники відхилень від графіка робіт і стандартів (норм).

Сучасні тенденції в галузі управління витратами характеризуються активним впровадженням нових методів з управління накладними витратами. Це пояснюється тим, що в останні роки частка даного елемента в структурі загальних витрат стрімко збільшується. До найбільш перспективних методів управління накладними витратами можна віднести побудований на базі обліку витрат за функціями функціонально-вартісний аналіз, бюджетування на нульовому базисі, формування цільових витрат організації. Особливу увагу прогресивні західні компанії почали приділяти стратегічному управлінню витратами [4].

Зрозуміло, що будь-які витрати орієнтовано на певний результат. Тільки це виправдовує їх доцільність. Стосовно виробничого підприємства цей загальний принцип діяльності, який покладено в основу визначення собівартості продукції, виражається формулою «Витрати–Випуск» («input–output»).

Собівартість продукції – це грошова форма витрат на підготовку виробництва, виготовлення та збут продукції. Відображаючи рівень витрат на виробництво, собівартість комплексно характеризує ступінь використання всіх ресурсів підприємства, а отже, і рівень техніки, технології та організації виробництва [4]. Що ліпше працює підприємство (інтенсивніше використовує виробничі ресурси, успішніше вдосконалює техніку, технологію та організацію виробництва), то нижчою є собівартість продукції. Тому собівартість є одним із важливих показників ефективності виробництва. Для обчислення собівартості продукції важливе значення має визначення складу витрат, які в неї включають. Як відомо, витрати підприємства відшкодовуються за рахунок двох власних джерел: собівартості й прибутку. Тому питання про склад витрат, які включаються в собівартість, є питанням їхнього розподілу між зазначеними джерелами відшкодування. Загальний принцип цього розподілу полягає в тому, що через собівартість мають відшкодовуватися ті витрати підприємства, які забезпечують просте відтворення всіх факторів виробництва: предметів, засобів праці, робочої сили та природних ресурсів. Відповідно

до цього в собівартість продукції включають витрати на:

- дослідження ринку та виявлення потреби в продукції;
- підготовку й освоєння нової продукції;
- виробництво, включаючи витрати на сировину, матеріали, енергію, амортизацію основних фондів і нематеріальних активів, оплату праці персоналу;
- обслуговування виробничого процесу та управління ним;
- збут продукції (пакування, транспортування, реклама, комісійні витрати та ін.);
- розвідку, використання й охорону природних ресурсів (витрати на геологорозвідувальні роботи, плата за воду, деревину, витрати на рекультивацию земель, охорону повітряного, водного басейнів);
- набір і підготовку кадрів;
- мотивацію кадрів;
- поточну раціоналізацію виробництва (удосконалення технології, організації виробництва, праці, підвищення якості продукції), крім капітальних витрат [5].

Ресурсний підхід до працівника знайшов своє віддзеркалення в концепції людського капіталу. Відповідно до неї інвестиції в людський капітал – це будь-які заходи, що підвищують кваліфікацію і здібності працівників або продуктивність їх праці. Ці витрати, так само як і витрати на устаткування, можна розглядати як інвестиції, оскільки витрати на них будуть багато разів компенсовані збільшенням потоком доходів в майбутньому [5]. Теорія людського капіталу набула широкого поширення в розвинених зарубіжних країнах, таких, як США, Великобританія та інші.

Кожному підприємству для здійснення виробничої діяльності необхідні трудові ресурси, і як будь-який ресурс, вони мають власну вартість, тобто вимагають витрат на їх утримання та ефективне використання. Вартість праці включає оплату виконаної роботи, премії та інші грошові винагороди, вартість виплат в натуральній формі, витрати підприємств на соціальне забезпечення, професійне навчання, культурно-побутові умови та інші витрати (робочий одяг, транспорт), включаючи податки, що нараховуються на фонд оплати праці. Вартість праці зростатиме за рахунок залучення нових працівників, що мають вищу кваліфікацію, додаткових витрат на перепідготовку кадрів, організацію відпочинку та ін. [5].

Застосування ресурсного підходу на рівні підприємства стикається з рядом методичних труднощів, пов'язаних перш за все з характеристикою робочої сили. Споживання ресурсів в процесі виробництва є також поточними витратами

тами. Оскільки споживання робочої сили – це праця, виражена у витратах часу (людино-години, людино-день), а витрати живої праці мають грошовий вираз у формі заробітної плати, то їх об'єднують з матеріальними витратами і отримують загальну суму витрат на виробництво і реалізацію продукції (собівартість).

Таким чином, витрати на робочу силу виявляються не частиною авансованих витрат (ресурсу), чітко виражених в кількісному вимірюванні, а як фактичні витрати підприємства на заробітну плату (з відповідним нарахуванням податків) в поточному періоді [6].

Управління персоналом на підприємстві, що працює в ринкових умовах, а отже, і управління матеріальною основою мотивації праці – стимулювання працівників визначає необхідність конкретизації витрат на робочу силу, обліку і аналізу всіх витрат, пов'язаних з її функціонуванням.

Впровадження системи бюджетування дозволяє виділити мотиваційні інструменти впливу на виконавців, внаслідок того, що кожен працівник (підрозділ, проект) чітко усвідомлює весь ланцюг виробничо-комерційної діяльності, проміжні та кінцеві результати власної діяльності, чітко усвідомлює повноваження, компетенцію та відповідальність [6]. Отримавши результати аналізу бюджетного процесу можна чітко визначити якість виконаної роботи відповідним працівникам (підрозділом тощо) й надати винагороду залежно від отриманого результату діяльності. Встановлюючи критерії оцінювання результатів діяльності, працівників поділяють на дві групи: перша група – це працівники, які безпосередньо впливають на результат (працівники відділу збуту, працівники, що зайняті безпосередньо у виробництві); друга група – це працівники, які опосередковано впливають на результат (відділ постачання, технічного обслуговування, адміністративно-управлінський та управлінсько-виробничий персонал тощо).

Доцільним при систематичному досягненні чи покращенні бюджетних показників є або підвищення бази для нарахування винагороди, або додаткове використання нематеріальних стимулів та заохочень, з одночасним коригуванням (внесенням змін) в наступному процесі бюджетування.

У практиці іноземних компаній іноді застосовують аналітичні схеми визначення заробітної плати, особливістю яких є диференційоване оцінювання в балах ступеня складності виконаної роботи з урахуванням кваліфікації виконавців, фізичних зусиль, умов праці тощо. Змінна частина винагороди пов'язана з підвищенням якості продукції, внесенням раціональних пропозицій, вдосконаленням технічних про-

цесів, зростанням продуктивності праці, економією сировини й досягає значних відсотків від фіксованої частини річної заробітної плати [6].

Разом з матеріальними стимулами доцільне використання нематеріальних (нагородження відзнакою, використання дошки пошани, подяка в присутності колективу, наділ певними повноваженнями тощо). Не менш важливим способом заохочення є стимулювання вільним часом та довільним графіком роботи. Їх конкретними формами є скорочений робочий день, гнучкий графік роботи тощо.

Переважає більшість інструментів мотивації є шаблонними, тому що використовуються вони для всіх працівників, незалежно від їх потреб. А це, в свою чергу не відповідає основній меті системи мотивації в організації тому, що відсутня взаємоузгодженість між індивідуальними потребами виконавця та цілями підприємства (підрозділу). Вирішенням даної проблеми є використання індивідуального підходу, тобто для кожного суб'єкта діяльності повинні застосовуватись різні інструменти мотивації, а ще краще – їх поєднання.

Мотиви і їх формування, все різноманіття потреб, установки, потенціал особи, так або інакше відбиваються, систематизуються і вивчаються в різних теоретичних концепціях мотивації праці і слугують першим кроком в розробці мотиваційного механізму.

Мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників базується на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети фірми і уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки.

Висновки

Аналіз літературних джерел показав, що на сьогодні не існує однозначного визначення мотиваційного механізму. За визначенням Червінської Л.П., мотиваційний механізм являє собою комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних методів і засобів спонукання до ефективної праці, тобто це комплексний цілісний інструментарій із перетворення мотивації-потенції в мотивацію-реальність, в безпосередню дію [7].

Також під терміном „мотиваційний механізм” розуміється сукупність мотивів, що використовуються в управлінні організацією для досягнення стратегічних цілей підприємства, на які спрямована та чи інша сукупність мотивів.

Мотиваційний механізм являє собою сукупність конкретних інструментів матеріального, соціального, психологічного, морального,

організаційного впливу на робітника з ціллю свідомого включення у трудовий процес.

Під механізмом мотивації розуміється сукупність ступенів впливу суб'єкта (елементи нематеріального та матеріального стимулювання, елементи корпоративної культури організації – ціннісні орієнтації, традиції та норми) на об'єкт управління, що забезпечують зростання матеріальної зацікавленості колективів та окремих робітників у досягненні особистих, виробничих, фінансових, економічних та соціальних цілей [8].

Гунченко М.В. під механізмом мотивації праці розуміє сукупність цілеспрямованих або випадкових, обумовлюючих або опосередковуючих впливів зовнішнього середовища, під дією яких відбувається модифікація усталеної мотиваційної системи, засвоєння соціальних цінностей, норм і правил поведінки [9].

Мотиваційний механізм можна уявити як процес комплексного матеріального, духовного та соціального впливу на зайняте у трудовому процесі населення регіону з метою орієнтування його на підвищення економічної активності, що сприяє підвищенню продуктивності та якості праці, а також розвитку підприємництва [10].

Єгоркіна Т.О. визначає мотиваційний механізм як динамічні економічні та соціальні відносини між дійовими особами підприємства – адміністрацією та робітниками, що передбачає єднання процесів оптимізації витрат підприємства і підвищення добробуту та морального задоволення працівників. Мотиваційний механізм повинен включати комплекс напрямів управлінського впливу та елементів, які виділяються в залежності від поставлених цілей [11].

Таким чином, узагальнюючи існуючі підходи, пропонується наступне визначення: мотиваційний механізм являє собою сукупність специфічних інструментів матеріального, соціального та професійного характеру, що зумовлені особливостями праці, для забезпечення досягнення цілей організації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Жовнірова М.В. Удосконалення системи управління витратами на підприємстві // *Фінанси України*. – 2006. – № 4. – С.47.
2. Хотинская Г.И. Концептуальные основы управления затратами // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2002. – № 4. – С.23-31.
3. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности. – М.: Бизнес Микро, 1999. – 288 с.
4. Нападовська Л. Облік у системі управління підприємствами // *Економіка України*. – 1999. – № 4. – С.44-52.
5. Шермет А.Д., Сайфулін Р.С. *Фінанси підприємства*. – М.: ИНФРА, 1997. – 276 с.
6. Кононенко Г.М. Організаційно-економічний механізм управління витратами на підприємствах промисловості: автореф. дис...канд. екон. наук: 08.00.04; Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2009. – 20 с.
7. Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в агропромисловому виробництві України: Автореф. дис...канд. ек. наук: 08.09.01 / Національна академія наук: Інститут економіки / Київ, 2003. – 18 с.
8. Горностаї Л.Ч. Мотивационный механизм управления инженерными и научными работниками, доклады БГУИР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.doklady.bsuir.by/m/12_100229_1_57839.pdf – Заголовок з екрану.
9. Гунченко М.В. Мотивація праці в умовах трансформації економіки України: Автореф. дис.кандидата ек.наук: 08.01.01 / Дніпропетровський університет економіки і права / Дніпропетровськ, 2006. – 17 с.
10. Чемякина С.С. Мотивационный механизм в сфере управления агроэкономическими системами, Евразийский Международный Аналитический Журнал „Проблемы современной экономики” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=25636>. – Заголовок з екрану.
11. Єгоркіна Т.О. Мотиваційний механізм управління витратами підприємства: Автореф. дис. ... кандидата ек.наук: 08.00.04 / Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського / Донецьк, 2008. – 19 с.

Надійшла до редакції 24.12.2014
Рецензент д.е.н. В.Я. Швець

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА КАК СОСТАВЛЯЮЩЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рябцева О.Е.

В статье рассмотрены основные этапы развития теории управления затратами. Проанализирована классификация расходов предприятия на основе теории человеческого капитала и ресурсного подхода к персоналу. Также обоснована необходимость формирования мотивационного механизма предприятия для обеспечения его эффективной деятельности. Доказано влияние мотивационного механизма предприятия на систему управления его расходами. Дан обзор отдельным трактовкам сущности понятия «мотивационный механизм». Выявлено, что мотивационный механизм, представляющий собой совокупность специфических инструментов материального, социального и профессионального характера, обусловленных особенностями работы, для обеспечения достижения целей организации, должен строиться с учетом особенностей персонала, работающего в организации, которые включают потребности, интересы, установки и ценностные ориентации работников. Мотивационный механизм управления поведением сотрудников базируется на таких факторах, как система формальных процедур и правил выполнения функций и работ, предназначенных для достижения цели фирмы и представление менеджмента о реальных интересах, мотивах, потребностях людей, работающих в организации, способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения.

Ключевые слова: управление затратами, мотивационные факторы, мотивационный механизм, материальная и нематериальная мотивация.

MOTIVATIONAL MECHANISM FORMATION AS A COMPONENT OF COST MANAGEMENT OF COMPANIES

Ryabtseva O.E.

The article describes the main stages of development of the theory of cost management. The classification of expenses of the enterprise on the basis of human capital theory and the resource-based personnel was described. Also, it was grounded the necessity of forming enterprise motivation mechanism to ensure its effective operation and the influence of motivational mechanism on its system management costs. The individual interpretations of the essence of the concept of «motivational mechanism» were summarized. Noted that the motivational mechanism, that is a set of specific tools material, social and professional nature, due to the peculiarities of labor to achieve the objectives of the organization, should be built taking into account the peculiarities of the staff working in the organization, which include the needs, interests, attitudes and values of the orientation-workers. Motivational mechanism of management of employees behavior based on factors such as the system of formal procedures and rules functions and works for the goal of the company management and representation of real interests, motives, needs of people working in the organization, ways to meet them, and values standards of conduct.

Keywords: cost management, motivational factors, motivational mechanism, material and non-material motivation.