

Своробович Л. Н.

# ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

*В статье обоснованы основные направления формирования системы материальной ответственности производственных подразделений предприятия. Даны рекомендации по формированию составляющих элементов системы материальной ответственности на предприятиях мясоперерабатывающей отрасли. Предложены типовые классификаторы претензий для основных подразделений предприятий мясоперерабатывающей отрасли. Рассмотрены особенности построения системы материальной ответственности на примере мясоперерабатывающего предприятия Одесской области.*

**Ключевые слова:** материальная ответственность, арбитражная комиссия, классификатор претензий, система санкций, возмещение затрат.

## 1. Введение

В современном производстве, располагающем сложной системой машин, оборудования, точными регламентированными технологическими процессами, исключительно важное значение имеет организация труда и производства. От четкого взаимодействия в процессе производства различных его подразделений и работников зависит эффективная деятельность предприятия в целом.

Мотивационный механизм приобретает сегодня важнейшее значение при формировании эффективного механизма внутрипроизводственной деятельности предприятий. Он направлен на поиск эффективных способов управления трудом для обеспечения активизации человеческого фактора. Мотивационная подсистема в рамках ВЭМ предприятия проявляется в форме экономического стимулирования. Как справедливо отмечают многие исследователи, в экономическом стимулировании используются два метода воздействия на интересы предприятий — метод поощрения и метод наказания (ответственности) [1–3]. Материальное стимулирование работников осуществляется через систему заработной платы, систему материального поощрения (премирования) и систему материальной ответственности работников за соответствующие упущения в работе. Система материального поощрения, как подчеркивает Н. В. Кочкина, может и должна сочетаться с системой материальной ответственности [3]. В практической деятельности работников все эти составляющие звенья системы материального стимулирования действуют неразрывно [2]. Мы поддерживаем мнение исследователей, которые считают, что система материальной ответственности, четко и грамотно организованная, способна:

- значительно снизить риски умышленного нанесения ущерба со стороны материально ответственных лиц;
- повысить ответственность работников за вверенные ценности, усилить бдительность и внимание к посторонним, а также к своим коллегам;

- внушить работникам понимание реальной неотвратимой расплаты за нарушение процедур материальной ответственности;
- возместить нанесенный ущерб в полном размере;
- оптимизировать документооборот и технологические процессы движения материальных ценностей [4].

## 2. Постановка проблемы

Опыт функционирования отечественных предприятий показывает, что сегодня, к сожалению, на промышленных предприятиях отсутствует эффективная система материальной ответственности подразделений предприятия. Следствием этого является недостаточная заинтересованность коллективов отдельных подразделений предприятия в эффективной деятельности, соблюдении трудовой дисциплины и обязательств. Изучив существующие подходы к формированию системы материальной ответственности, автор в данной работе предлагает выделение основных элементов данной системы и иллюстрирует применение теоретических аспектов на примере предприятия мясоперерабатывающей отрасли.

## 3. Анализ литературных данных

Система материальной ответственности подразделений предприятия направлена на соблюдение выполнения плановых заданий и договорных обязательств между подразделениями предприятия. Как отмечает М. Н. Тимохин, только при условии значительного повышения ответственности за конечные результаты деятельности каждого подразделения предприятия возможно рациональное использование в производстве материалов, оборудования и рабочего времени [5]. По мнению В. Ф. Шматова, «стоит построить систему материальной ответственности один раз, и она сама будет работать на компанию,

внося свою долю в обеспечение сохранности ценностей. Все дело в подходе, который заключается в придании материальной ответственности статуса элемента системы безопасности предприятия» [4].

Теоретические и практические аспекты в области совершенствования системы материальной ответственности нашли свое отражение в работах зарубежных авторов: Дж. Кейнса, Э. Локе, А. Маслоу, М. Мескона, Ф. Тейлора и др., а также в трудах таких отечественных ученых как А. И. Амоша, М. Г. Грещака, О. Н. Гребешковой, О. С. Коцюбы, П. В. Круша, С. О. Тульчинской, С. О. Кириченко и др. Однако проблема материальной ответственности в контексте внутреннего экономического механизма предприятия требует дальнейшего изучения.

#### 4. Цель и задачи исследования

*Цель статьи* — рассмотреть теоретические и практические аспекты формирования эффективной системы материальной ответственности на мясоперерабатывающих предприятиях.

*Для достижения поставленной цели необходимо:*

1. Определить составные элементы системы материальной ответственности подразделений предприятия.
2. Исследовать особенности построения отдельных элементов системы материальной ответственности.
3. Рассмотреть особенности формирования системы материальной ответственности подразделений на примере предприятия мясоперерабатывающей отрасли.

#### 5. Основы построения системы материальной ответственности на предприятиях мясоперерабатывающей отрасли

Внутренняя материальная ответственность реализуется через систему экономических претензий производственных, обслуживающих подразделений и функциональных служб, в случаях нарушения взаимных обязательств.

Автор предлагает включение следующих составляющих элементов в систему внутренней материальной ответственности предприятия (рис. 1):

1. Субъекты претензионной деятельности.
2. Классификатор претензий.
3. Порядок предъявления и рассмотрения претензий.
4. Учет и хранение претензий.
5. Порядок определения размера ущерба и санкций.
6. Порядок возмещения причиненного ущерба.



**Рис. 1.** Составные элементы системы внутренней материальной ответственности подразделений предприятия (авторская разработка)

Перечисленные элементы регулируются законодательством Украины и руководством предприятия, од-

нако определяющие их правила зачастую разрознены и сложны для однозначного восприятия на уровне отдельных подразделений предприятия. Это нередко приводит к ошибкам в реализации системы материальной ответственности. При отсутствии должного оформления и сопровождения этих процессов, материальная ответственность превращается в фикцию. В то время как она должна быть процессом, призванным стабилизировать отношения между подразделениями, выработать ответственное отношение к своим обязательствам и покрывать причиненный ущерб. Действенная система внутренней материальной ответственности позволит на предприятиях улучшить взаимодействие подразделений и обеспечить развитие предприятия.

Субъектами претензионной деятельности являются администрация предприятия, подразделения предприятия и арбитражная комиссия как орган рассмотрения внутрипроизводственных претензий. Претензии между подразделениями рассматриваются либо отдельными должностными лицами, либо специально создаваемыми комиссиями предприятий. Этот вопрос решается самими предприятиями в зависимости от условий производственно-хозяйственной деятельности.

Прежде всего, спорные моменты между подразделениями регулируются на уровне самих подразделений — участников. Претензия предъявляется тем подразделением предприятия, экономические интересы которого нарушены в письменной форме, и подписывается руководителем соответствующего подразделения. В случае, когда предъявленная к взысканию сумма не признана полностью, или частично, и в претензионном порядке спор не урегулирован, структурное подразделение, права которого нарушены, должно передать дело на рассмотрение арбитражной комиссии.

Основными функциями арбитражной комиссии, по мнению К. В. Щиборща, являются:

- рассмотрение претензий подразделений предприятия к «смежным» (по технологической цепочке) подразделениям по вопросам превышения запланированной себестоимости или нарушения запланированного графика поставок ресурсов;
- рассмотрение выдвинутых подразделениями обоснований количественных отклонений показателей, связанных с внешними факторами;
- вынесение решений по отнесению неблагоприятных отклонений на результаты деятельности подразделений, признанных виновными в их образовании;
- формирование и регулирование механизма подачи претензионных исков подразделений;
- составление и утверждение внутренних протоколов решений об отнесении отклонения на результаты отдельного подразделения — либо по согласованному решению подразделений, либо по решению арбитражной комиссии [6].

Важнейшее значение для формирования действенной системы материальной ответственности подразделений имеет, по нашему мнению, формирование классификатора внутренних претензий. Сложность такой задачи обуславливается, в том числе, спецификой отрасли производства. Поэтому, для разработки классификатора претензий на том, или ином предприятии важно, на наш взгляд, учитывать следующие факторы:

- форму специализации подразделений предприятия;
- технологические связи между подразделениями;

- основные характеристики производства (материалоёмкость, энергоёмкость и др.);
- инновационную деятельность подразделений [7].

С учетом отраслевой специфики, нами разработан перечень классификаторов претензий, в котором в разрезе типовых подразделений мясоперерабатывающих предприятий сгруппированы все возможные нарушения производственной, технологической, финансовой и организационной дисциплины. В каждом из классификаторов отражены первичные документы, подтверждающие ответственность виновных подразделений, а также определяются формы и размеры материальной ответственности.

Перечень содержит следующие виды классификаторов претензий, предъявляемых по различным поводам, включая:

- 1) несвоевременное обеспечение производства ресурсами;
- 2) несвоевременное обеспечение транспортными средствами;
- 3) поставку некачественного сырья и полуфабрикатов, не соответствующих стандартам и ТУ;
- 4) некачественный и несвоевременный ремонт и введение в действие ОПФ;
- 5) нарушение правил эксплуатации (использования) производственных ресурсов;
- 6) нарушение правил эксплуатации оборудования, приводящее к его поломке;
- 7) несвоевременное предоставление оборудования для ремонта;
- 8) сдачу оборудования в ремонт в разуконплектованном виде;
- 9) нарушение правил приема и хранения материальных ценностей;
- 10) нарушение технологических, организационных и экономических условий производства;
- 11) несвоевременное обеспечение подразделений технической документацией, либо ее низкое качество;
- 12) нарушение сроков выполнения мероприятий организационно-технического развития подразделений;
- 13) нарушение сроков доведения до подразделений экономических нормативов, справочной информации, приказов и распоряжений руководства;
- 14) опоздание с предоставлением заявок на материальные ресурсы и др.;
- 15) непродуктивные затраты и другие виды убытков предприятия;
- 16) поставку потребителям некачественной продукции;
- 17) несвоевременный возврат тары и ее поломка;
- 18) наличие сверхнормативных запасов оборотных средств;
- 19) наличие сверхнормативных запасов излишнего оборудования;
- 20) сверхлимитные затраты электроэнергии и др.

Приведенный перечень классификаторов претензий, по нашему мнению, в полной мере отражает все возможные нарушения, связанные как с некачественной поставкой сырья, электроэнергии и других ресурсов, так и с нарушениями технологии производства продукции.

По мнению большинства исследователей, система претензий должна включать относительно ограниченное число нарушений производственно-хозяйственной деятельности цехов, которые причиняют прямой (а не условный) ущерб предприятию или его подразделениям

в виде производственного брака, рекламаций, доплат, оплаты штрафных санкций и т. п. [6, 8, 9]. Налаженная система учета внутрипроизводственных претензий и своевременный анализ возникающих отклонений вскрывает, по мнению авторов работы [10], внутрипроизводственные резервы, позволяет резко уменьшить потери, стимулирует руководителей подразделений эффективно организовать работу в подразделении для того, чтобы не лишиться свои коллективы фонда материального поощрения [10].

Автор считает, что для успешного применения санкций важна непосредственная связь последних с системой материального поощрения (премирования). Достигается это путем отнесения санкций на те экономические показатели деятельности подразделений, от которых зависит или факт получения премии, или ее размер. Так, на предприятиях, где основным фондообразующим показателем является себестоимость продукции, санкции отражаются на себестоимости подразделения, виновного в причинении материального ущерба.

## 6. Апробация результатов исследований

Проиллюстрируем вышеизложенные теоретические аспекты построения системы материальной ответственности на примере мясоперерабатывающего предприятия ООО «Еремеевский мясокомбинат». Материальная ответственность подразделений в ООО «Еремеевский мясокомбинат» реализуется путем предъявления подразделениями, нарушившему свои обязательства и причинившему в результате этого ущерб другому подразделению или предприятию в целом, претензий и взысканий по ним материальных санкций. В состав его производственных подразделений входят: колбасный цех; компрессорный цех; котельная; служба главного механика; транспортный цех. Главным производственным подразделением предприятия является колбасный цех. Состав производственных подразделений колбасного цеха включает 6 отделений. Отделения колбасного цеха размещены в соответствии движению предметов труда в процессе изготовления колбасных изделий.

В соответствии с предложенными ранее подходами автор предлагает формирование действенной системы материальной ответственности основных производственных подразделений по следующим основным аспектам. Субъектами претензионной деятельности на рассматриваемом предприятии являются администрация предприятия, в состав которой входят: директор, зам. директора по экономическим вопросам, бухгалтерия, служба главного инженера, отдел кадров, отдел технического контроля и подразделения предприятия. Сегодня в ООО «Еремеевский мясокомбинат» спорные вопросы между подразделениями регулируются на уровне самих подразделений — участников: например, между колбасным цехом и котельной, компрессорным цехом и службой главного механика и пр. Претензии предъявляются в письменной форме, и подписывается руководителем соответствующего подразделения.

Считаем необходимым создать в ООО «Еремеевский мясокомбинат» арбитражную комиссию для рассмотрения внутрипроизводственных претензий. На рис. 2 схематически представлен предлагаемый состав арбитражной комиссии в ООО «Еремеевский мясокомбинат» и ее основные функции.

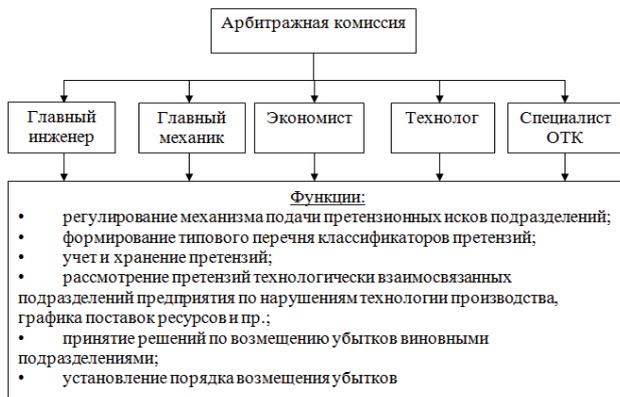


Рис. 2. Состав и функции арбитражной комиссии (авторская разработка)

Для ее создания на предприятии не требуется дополнительного привлечения специалистов со стороны и дополнительных расходов по оплате труда, периодичность ее заседаний — 2 раза в месяц (по мере необходимости количество заседаний должно быть увеличено). Автор предлагает в состав арбитражной комиссии на данном предприятии включить следующих специалистов, которые знают специфику данного предприятия, особенности технологического процесса, проблемные вопросы, возникающие между подразделениями: главного инженера, главного механика, экономиста, технолога и специалиста отдела технического контроля.

Выше автором предложен подробный перечень классификаторов претензий для предприятий мясоперерабатывающей отрасли, учитывающий отраслевую и технологическую специфику этих предприятий и возможность возникновения типичных нарушений для данного вида производства.

Автором проведено анкетирование работников основных производственных подразделений ООО «Еремеевский мясокомбинат», которое позволило выявить

все возможные нарушения производственного и технологического процесса и сформировать перечень классификаторов претензий по следующим группам типовых нарушений производственной, технологической, финансовой и организационной дисциплины на данном предприятии (рис. 3).



Рис. 3. Перечень классификаторов претензий в ООО «Еремеевский мясокомбинат» (авторская разработка)

В классификаторе отражаются первичные документы, подтверждающие ответственность подразделений-виновников, а также определяются формы и размеры материальной ответственности. Ниже приведен разработанный автором классификатор претензий по поводу несвоевременного обеспечения производства ресурсами и транспортными средствами (табл. 1).

Наличие штрафных санкций должно учитываться при формировании материального поощрения подразделений. В работе [11] автор предлагает, в состав оценочных показателей коэффициента трудового вклада (КТВ) и коэффициента трудового участия (КТУ) обязательно включать и показатели, отражающие санкции и претензии подразделениям и отдельным работникам.

Таблица 1

Классификатор претензий по поводу несвоевременного обеспечения производства ресурсами и транспортными средствами (авторская разработка)

Содержание претензий	Подразделение-предъявитель	Подразделение-ответчик	Первичные документы, подтверждающие обоснованность и размер претензий	Форма и размер материальной ответственности
1. Перебои в подаче электроэнергии	Все производственные подразделения	ОГЭ	Лист о простое	Снижение КТВ ОГЭ
2. Аварийная остановка оборудования	Участок фаршей, цеха № 1 – № 2	ОГМ	Лист о простое	Снижение КТВ ОГМ
3. Несвоевременная поставка муки	Цеха № 1 – № 2	Участок бестарного хранения муки (УБХМ)	План-график поставок, лист о простое	Снижение КТВ УБХМ
4. Несвоевременная поставка соевой муки и клетчатки	Участок фаршей	Склад сыпучих продуктов (ССП)	План-график поставок, лист о простое	Снижение КТВ ССП
5. Несвоевременная поставка лука	Участок фаршей	Овощной участок (ОУ)	План-график поставок, лист о простое	Снижение КТВ ОУ
6. Несвоевременная поставка смеси перцев	Участок фаршей	Участок приготовления смеси перцев (УПСС)	План-график поставок, лист о простое	Снижение КТВ УПСС
7. Несвоевременная поставка фаршей	Цеха № 1 – № 2	Участок фаршей (УФ)	План-график поставок, лист о простое	Снижение КТВ УФ
8. Несвоевременная поставка молочных продуктов	Участок начинок цеха № 1	Склад молочных продуктов (СМП)	План-график поставок, лист о простое	Снижение КТВ СМП

## 7. Выводы

Таким образом, подводя итоги проведенного исследования по построению эффективной системы материальной ответственности, можно сделать следующие выводы:

1. Для построения действенной системы материального поощрения необходимо создание арбитражной комиссии, в состав которой включаются специалисты предприятия знающие специфику и особенности деятельности подразделений.

2. Формирование перечня классификаторов претензий позволит выделить типовые нарушения, определить виновные подразделения, а также форму и размер материальной ответственности.

3. Основными путями реализации материальной ответственности подразделений предприятия являются:  
 — увеличение себестоимости продукции (работ, услуг) соответствующего подразделения;  
 — уменьшение поощрительных фондов виновных подразделений, используя механизм расчета КТВ производственных подразделений. В частности, сумма предъявленных претензий будет входить в состав оценочных показателей как фактор-дестимулятор и оказывать непосредственное влияние на формирование величины фонда премирования за конечные результаты деятельности предприятия каждого производственного подразделения.

4. Источниками возмещения затрат (покрытия претензий) служат:

- себестоимость продукции или прибыль;
- фонд материального поощрения.

## Литература

1. Евсеева, Т. Р. Организация и виды материального стимулирования работников [Текст] / Т. Р. Евсеева. — М.: Прогресс, 2001. — 256 с.
2. Голиков, В. И. Экономика и социология труда [Текст] / В. И. Голиков. — СПб.: СПбГУВК, 2000. — 225 с.
3. Егоров, В. В. Справочник мастера [Текст] / В. В. Егоров, Ю. П. Кочкин, Н. В. Кочкина и др.; под ред. Н. В. Кочкиной, Г. Э. Слезингера; 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономика, 1985. — 296 с.
4. Шматов, В. Ф. Экономика, организация и планирование производства на предприятиях нефтяной и газовой промышленности [Текст] / В. Ф. Шматов, Ю. М. Малышев, В. Я. Тищенко и др. — М.: Недра, 1990. — 411 с.
5. Тимохин, М. Н. Экономика и организация промышленного производства [Текст] / М. Н. Тимохин, В. Г. Лебедь; 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Мысль, 2008. — 694 с.
6. Щиборщ, К. В. Внутренний арбитраж в системе учета ответственности и материального стимулирования подразде-

лений на российских предприятиях [Электронный ресурс] / К. В. Щиборщ. — Режим доступа: [http://www.auditfin.com/fin/2004/1/fin\\_2004\\_11\\_rus\\_06\\_02\\_Schiborsch/fin\\_2004\\_11\\_rus\\_06\\_02\\_Schiborsch.asp](http://www.auditfin.com/fin/2004/1/fin_2004_11_rus_06_02_Schiborsch/fin_2004_11_rus_06_02_Schiborsch.asp).

7. Своробович, Л. Н. Методические основы формирования системы материального поощрения на машиностроительных предприятиях [Текст] / Л. Н. Своробович, Ю. А. Егупов // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. — 2010. — № 10(111). — С. 210–223.
8. Грещак, М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навчальний посібник [Текст] / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака. — К.: КНЕУ, 2001. — 228 с.
9. Фархутдинов, И. З. Экономика, организация и планирование производственно-технического обслуживания в нефтяной промышленности [Текст] / И. З. Фархутдинов, И. Е. Шейвалдин. — М.: Недра, 1980. — 197 с.
10. Баранов, А. А. Основы экономических знаний для рабочих. Учебник [Текст] / А. А. Баранов, В. А. Медведев, В. С. Молдаван. — М.: Политиздат, 1972. — 335 с.
11. Своробович, Л. Н. Особливості діяльності підприємств м'ясопереробної галузі як об'єкту формування внутрішнього економічного механізму [Текст] / Л. Н. Своробович // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2014. — № 41.

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДРОЗДІЛІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

У статті обґрунтовано основні напрямки формування системи матеріальної відповідальності виробничих підрозділів підприємства. Дано рекомендації з формування складових елементів системи матеріальної відповідальності на підприємствах м'ясопереробної галузі. Запропоновано типові класифікатори претензій для основних підрозділів підприємств м'ясопереробної галузі. Розглянуто особливості побудови системи матеріальної відповідальності на прикладі м'ясопереробного підприємства Одеської області.

**Ключові слова:** матеріальна відповідальність, арбітражна комісія, класифікатор претензій, система санкцій, відшкодування затрат.

*Своробович Лідія Николаевна, кафедра економіки підприємств, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: semenova.vg@mail.ru.*

*Своробович Лідія Миколаївна, кафедра економіки підприємства, Одеський національний економічний університет, Україна.*

*Svorobovich Lilia, Odessa National University of Economics, Ukraine, e-mail: semenova.vg@mail.ru*