

БЮДЖЕТНЕ МОТИВУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

© Ноджак Л. С., Мельник О. Г., Муқан О. В., 2010

Визначено роль бюджетного мотивування в системі менеджменту підприємства, а також обґрунтовано необхідність його розвитку та удосконалення. Запропоновано розглядати бюджетне мотивування у двох аспектах: як складову системи мотивування підприємства в межах формування бюджетів та як цілеспрямоване стимулювання учасників бюджетних процедур. Досліджено елементи систем матеріального та морального бюджетного мотивування. Виокремлено та систематизовано індивідуальні та групові методи бюджетного мотивування на підприємстві.

Ключові слова: бюджет, бюджетне мотивування, система менеджменту, система мотивування, методи бюджетного мотивування.

BUDGET MOTIVATION IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

The role of budget motivation in the enterprise management system has been defined and the necessity of its development and improvement has been proved. Two aspects of budget motivation are recommended to be taken into account: budget motivation as the element of enterprise motivation system in the framework of budget formation and one as the purposeful stimulation of budget procedure participants. The elements of material and moral budget motivation have been studied. The individual and group methods of enterprise budget motivation have been determined and systematized.

Keywords: budget, budget motivation, management system, motivation system, methods of budget motivation.

Постановка проблеми. Бюджетування як управлінська технологія набула значного поширення у країнах Європи, США та Японії ще у другій половині ХХ ст., адже вона дає можливість забезпечити системне упорядкування фінансових результатів, руху грошових коштів, активів та пасивів, інформаційної системи підприємства, організаційних зв'язків, аналізування, контролювання та регулювання усіх сфер діяльності суб'єктів господарювання.

Необхідність впровадження та застосування бюджетування на вітчизняних підприємствах зумовлена особливостями національного податкового та бухгалтерського обліків, які не дають змоги керівникам та власникам отримати реалістичну інформацію щодо стану функціонування підприємства. Сьогодні спостерігається активне поширення бюджетування на теренах України, що спричинено нагальністю формування достовірної інформаційної бази щодо економічної результативності, платоспроможності та структури капіталу суб'єктів господарювання. За формування та реалізацію бюджетів на підприємствах, як правило, несуть відповідальність: бюджетний комітет, менеджери відповідних структурних підрозділів (центрів відповідальності), економічні та фінансові відділи, бухгалтерія та відділ маркетингу. Власники (акціонери), керівництво підприємства та аналітичні служби позитивно сприймають пропозицію впровадження бюджетної системи. Проте, радикальні зміни, які відбуваються на підприємстві під час започаткування бюджетування, супроводжуються зростанням навантаження на працівників, порушенням первинного робочого ритму, виникненням гострої потреби у підвищенні рівня кваліфікації та навчанні без відриву від виконання основних посадових обов'язків, опором з боку більшості працівників у відкритій чи

прихованій формах тощо. Така ситуація зумовлює необхідність застосування на підприємстві дієвих мотиваційних механізмів з метою формування у працівників позитивного ставлення до прогресивних організаційних змін та належного виконання ними обов'язків, що пов'язані із процесом бюджетування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику бюджетного мотивування досліджує низка науковців, зокрема, М. Білик, Т. Бень, С. Довбня, У.Балик, В. Бочаров, С. Білобловський, А. Жамойда, В. Івів, В. Івашкевич, О.Мілінчук, Т.Попова та багато інших. У працях вказаних авторів розкриваються окремі підходи до бюджетного мотивування, засоби впливу на працівників, котрі формують бюджети і працюють над досягненням бюджетних показників.

Так, С. Онищенко зазначає, що досягнення передбачених у бюджеті показників можна вважати головним фактором оцінювання ефективності роботи структурних підрозділів та їх керівників. Деякі західні компанії, які залежно від рівня виконання бюджетів виплачують винагороду посадовим особам (наприклад, у вигляді певного відсотка від позитивного відхилення результатів діяльності), сприяють їх переміщенню за службовою ієрархією [1, с. 48]. Як вказує Підлісний П., впроваджена в АСК "Укррічфлот" система бюджетування передбачає стимулювання працівників через преміальні виплати (бонуси) та забезпечує зв'язок заробітної плати із результатами роботи кожного працівника і колективу загалом; така система мобілізує працівників організації до перевиконання планових завдань, економії матеріальних ресурсів і підвищення ефективності роботи [2, с. 52]. У ВАТ "Норильський нікель" однією із основних цілей впровадження бюджетування вважали стимулювання працівників за економію матеріальних ресурсів [3, с. 282]. Д. Хан зауважує, що останнім часом з'являється дедалі більше методик стимулювання результатів діяльності, коли змінну частину оплати праці керівників вищого й середнього рівнів управління, або тантьєму (відсоток від прибутку підприємства), пов'язують із якістю системи планування на підприємстві [4].

Як свідчить аналізування літературних джерел за проблемою [1–6], немає системності та комплексності у розгляді методико-прикладних засад бюджетного мотивування, не сформовано цілісного механізму бюджетного мотивування, не систематизовано методи та підходи у цій сфері.

Цілі статті. За результатами проаналізованих праць, у яких вивчаються проблеми бюджетного мотивування, виникає необхідність виокремити та систематизувати основні методи бюджетного мотивування на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як свідчать результати досліджень, бюджетне мотивування в системі менеджменту підприємства передбачає вивчення мотивів членів колективу конкретного підприємства та формування на їх основі мотиваційних механізмів для активізації працівників та якісної реалізації бюджетних процесів.

Бюджетне мотивування доцільно розглядати у двох аспектах:

1. З одного боку витрати на матеріальне стимулювання уже закладаються у бюджетах організації у розрізі витрат на основну заробітну плату (відрядна, почасова, комбінована та комісійна форми оплати праці) та додаткову заробітну плату (премії за перевиконання встановлених завдань, економію фінансових ресурсів; надбавки за знання та використання іноземних мов; доплати за розширення зони обслуговування, роботу у понаднормовий та нічний час, а також у святкові дні), інших заохочувальних та компенсаційних виплат, які чітко прив'язані до конкретних діапазонів ділової активності підприємства та формують впевненість у працівників щодо отримання відповідної винагороди за затрачені зусилля і виконання запланованого обсягу робіт. Тобто, матеріальне стимулювання є інтегральною частиною бюджетування.

2. З іншого боку, сформовані у результаті бюджетного планування бюджети організації створюють реальні можливості щодо стимулювання працівників (особливо це стосується керівників відповідних центрів відповідальності) за успішне виконання бюджетних показників та дестимулювання – за їх невиконання. Відповідно до цього в межах реалізації бюджетного

мотивування виникає необхідність розроблення системи стимулювання за успішне виконання бюджетів, при цьому визначальну роль відіграє якість розроблених у результаті бюджетного планування бюджетів, їх точність та надійність. Проведені соціологічні дослідження засвідчують, що на вітчизняних підприємствах результати виконання бюджетів є підставою для стимулювання та покарання працівників, які задіяні у процесі бюджетування [5, с. 193. 194].

Застосування дієвих ринково-адекватних методів стимулювання праці дасть змогу за оптимальних для підприємства витрат на мотивування забезпечити максимальну продуктивність праці працівників та досягти визначених цілей.

Варто зауважити, що системи стимулювання працівників повинні постійно удосконалюватись та оновлюватись з урахуванням змін у конкурентному середовищі. Адже, як стверджує Л. Новікова, будь-який елемент системи мотивування має активізуючий вплив впродовж двох-трьох місяців, надалі він стає нормою, а персонал необхідно зацікавлювати постійно [6, с. 49].

Бюджетне мотивування ґрунтується на засадах теорії морального та матеріального стимулювання, оскільки поєднання матеріальних та моральних стимулів є найбільш дієвим способом заохочення працівників до якісного виконання покладених на них функціональних обов'язків, до прояву творчої ініціативи, до підвищення ефективності використання робочого часу тощо.

Отже, система матеріального бюджетного мотивування передбачає:

1. Визначення обґрунтованих розмірів основної та додаткової заробітної плати, а також інших заохочувальних та компенсаційних виплат у бюджетах організації, що прив'язані до конкретних діапазонів ділової активності підприємства та забезпечують оптимальний рівень винагороди за виконання запланованого обсягу робіт і досягнення планових показників виробничо-господарської діяльності.

2. Формування системи заохочення за виконання бюджетних показників. При цьому можливі такі варіанти:

– преміювання працівників за зменшення певних видів витрат чи втрат та реальне збільшення доходів у вигляді формування відсоткових ставок від суми економії чи зростання доходів (варто зазначити, що система бюджетного стимулювання повинна враховувати особливості діяльності кожного з центрів відповідальності та стимулювати не лише кількісні показники діяльності, але й якісні, оскільки у таких випадках, наприклад, може виникати загроза мінімізації витрат на сировинно-матеріальні ресурси шляхом закупівлі ресурсів гіршої якості, що обов'язково відобразатиметься на якості продукції підприємства);

– стимулювання працівників центрів відповідальності за виконання бюджетів шляхом розподілу частини запланованого прибутку (як правило, 10–20%) за умови досягнення його планового показника, при отриманні надприбутків, 50% частини перевищення фактичного прибутку від планового розподіляється між працівниками центра відповідальності;

– формування можливості збільшення фонду оплати праці центра відповідальності у розмірі досягнутої економії чи обсягу зростання доходів тощо.

3. Застосування відносно конкретних посадових осіб чи до всіх працівників певного центру відповідальності адекватних способів антистимулювання за невиконання планових бюджетів, допущення перевитрат чи недоотримання доходів через неналежне виконання посадових обов'язків, неякісне виконання робіт, виготовлення бракованих (дефектних) виробів, невчасне проведення коригувальних заходів, порушення трудової дисципліни (без достатніх підстав та об'єктивно обґрунтованих причин). Тут йдеться про матеріальні стягнення, звільнення та переміщення за службовою ієрархією, що призводить до зниження заробітної плати.

Для удосконалення мотиваційних методів щодо членів центрів відповідальності, варто взяти до уваги розробки відомих науковців:

– преміювання на засадах системи Скенлона, що ґрунтується на розрахунку загального коефіцієнта, який дорівнює відношенню сукупних витрат на робочу силу до вартості реалізованої

продукції, порівнянні коефіцієнта із нормативним значенням і у разі, якщо фактична заробітна плата нижча від припустимої, скоригованої з урахуванням зміни обсягу продукції, виплачується премія, яку поділяють між компанією і працівником у співвідношенні 25%:75% відповідно;

- преміювання на засадах системи Раккера (ґрунтується на порівнянні відношення фактичних величин чистої продукції до заробітної плати працівників із «нормою Раккера» та визначенні розміру премії як різниці між припустимою і фактичною величиною заробітної плати; премію ділять у співвідношенні 50%:50% між працівниками і компанією;

- безтарифну систему оплати праці (передбачає повну залежність заробітної плати працівника від кінцевих результатів роботи трудового колективу);

- систему оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці (передбачає розподіл колективного заробітку за коефіцієнтом вартості праці (коефіцієнта трудової участі), який встановлюється всім працівникам, включаючи керівника колективу, і відпрацьованого часу);

- балансову систему оцінювання праці (передбачає створення на рівні підприємства та підрозділів балансової комісії для оцінювання трудового внеску підрозділів і окремих працівників у колективні результати праці; на щомісячному засіданні балансової комісії кожний член-експерт виставляє підрозділу відповідні оцінки, які згодом підсумовуються, і виводиться загальна оцінка підрозділу;

- преміювання за підсумками роботи у певному періоді із пропорційним розподілом премій (передбачає преміювання за період, як правило, із пропорційним розподілом премій).

Окрім цього, стимулювати працівників можна за допомогою пільгового чи безкоштовного харчування, медичного страхування, страхування цивільної відповідальності транспортних засобів, майна та життя працівників, оплати оренди житла чи інших благ, надання кредитів та позик для придбання житла, транспортних засобів чи інших необхідних товарів, компенсації проїзду у громадському транспорті, фінансування туристичних подорожей, відпочинку, санаторно-курортного лікування, оплати навчання та підвищення кваліфікації, що набуває особливої актуальності в процесі впровадження бюджетування на підприємстві, цінних подарунків та премій до ювілеїв, корпоративного мобільного зв'язку, програми пенсійного забезпечення, необмеженого доступу до мережі Інтернет тощо.

Що стосується морального бюджетного мотивування, яке ґрунтується на духовних цінностях працівників і задовольняє потреби працівників вищого порядку (визнання, причетності, поваги тощо), то за успішне виконання бюджетів до членів відповідних центрів відповідальності можна застосовувати такі моральні стимули:

- залучення до роботи у бюджетному комітеті;
- нагородження грамотами та похвальними листами;
- присвоєння почесних звань;
- усні і письмові подяки;
- встановлення гнучких робочих графіків;
- привітання з нагоди ювілеїв, особистих родинних подій (одруження, народження дитини), отримання зовнішнього визнання (відомчих нагород, грантів, урядових премій);
- просування за службовою ієрархією;
- висвітлення інформації про трудові досягнення у засобах масової інформації чи внутрішньофірмових виданнях (журналах, газетах тощо);
- надання працівникам для належного виконання функціональних обов'язків індивідуальних робочих місць з урахуванням особливостей їхнього виду діяльності, індивідуального кабінету та індивідуальної оргтехніки для підвищення якості роботи;
- ергономічна побудова індивідуального робочого місця;
- організування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі шляхом встановлення норм поведінки, правил, традицій;

- проведення колективних заходів спортивного, екскурсійного-пізнавального характеру.

Вищенаведені методи можна поділити на групові (застосовуються до всіх членів відповідного центру відповідальності) та індивідуальні (застосовуються до окремих осіб центрів відповідальності). Вибір того чи іншого методу бюджетного мотивування залежить від конкретних результатів реалізації бюджетів.

Стимули та антистимули (як матеріальні, так і моральні) розробляються і застосовуються на засадах справедливості та виваженості. Критика можливих помилок і покарання за них повинна базуватися на достовірних фактах та спрямовуватись на їх виправлення.

Ті методи бюджетного мотивування, які використовуються на підприємстві, необхідно затвердити за допомогою таких документів:

- положення про бюджетне мотивування в організації;
- положення про преміювання працівників організації за виконання та перевиконання бюджетних показників;
- положення про преміювання працівників організації за досягнення економії ресурсів;
- положення про формування фондів оплати праці центрів відповідальності з урахуванням виконання бюджетних показників;
- положення про розподіл прибутків та надприбутків в організації зі стимулюючою метою при досягненні планових бюджетних показників тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. З огляду на важливість бюджетування для успішного управління вітчизняними підприємствами, його впровадження та використання потребує додаткового стимулювання учасників, які задіяні у процесі бюджетування. При цьому бюджетне мотивування варто розглядати з двох позицій: як складову системи мотивування підприємства в межах формування бюджетів та як цілеспрямоване стимулювання учасників бюджетних процедур. У межах подальших досліджень доцільно обґрунтувати структурне співвідношення між економічними стимулами в межах бюджетного мотивування та отриманими ефектами.

1. *Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах // Фінанси України. – 2003. – №4. – С. 45–50.* 2. *Підлісний П. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом в АСК “Укррічфлот” // Економіст. – 2003. – №1. – С. 52–54.* 3. *Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.* 4. *Хан Д. Планирование и контроль: концепции контроллинга / Пер. с нем.; под ред. и с предисловием А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика. – 1997.* 5. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теорія і практика бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник. – Львів: Видавництво «Растр-7», 2010. – 320 с.* 6. *Новикова А. Вся правда о мотивации / А. Новикова // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 10. – С. 48–56.*