

Недбайло Д.Е., Ширай О.С.

УДК 338.984

МОТИВАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Аннотация. В статье освещены вопросы мотивации персонала при внедрении систем бюджетирования. Процесс внедрения систем бюджетирования на предприятиях часто сопровождается активным сопротивлением персонала, которое возникает вследствие недоинформированности сотрудников предприятия о готовящихся изменениях в их работе и обязанностях, а так же из-за отсутствия у работников четкого представления взаимосвязи между успехом внедрения проекта системы бюджетирования и вознаграждением.

В статье рассмотрены следующие виды мотивации: экономическая, социальная, моральная и схемы их применения.

Ключевые слова: бюджетирование, персонал, мотивация, сопротивление персонала, природное бюджетирование, экономическая мотивация.

Анотація: В статті висвітлені питання мотивації персоналу при впровадженні систем бюджетування. Процес впровадження систем бюджетування на підприємствах часто супроводжується активним опором персоналу, що відбувається через недоінформованість працівників про майбутні зміни в їх роботі і обов'язках, а також через відсутність у працівників чіткого уявлення взаємозв'язку між успіхом впровадження системи бюджетування та винагородою. Ця стаття описує наступні види мотивації: економічна, соціальна, моральна і схеми їх застосування.

Ключові слова: бюджетування, персонал, мотивація, опір персоналу, природне бюджетування, економічна мотивація.

Summary. The article highlights the issues of employee motivation in the implementation of budgeting. The implementation process of budgeting systems in enterprises is often accompanied by the resistance of the staff, which is caused by ignorance of the company's employees about upcoming changes in their work and responsibilities, as well as due to the lack of a clear view of employees relationship between the success of the implementation of the project-based budgeting and reward.

Determined the importance of the head of any skill level to link business objectives with labor motivation of staff. The paper considers the following types of motivation: economic, social, moral and schemes of their application.

The article also gives the characteristic qualities of the personnel needed to implement the goals of the company, in particular the introduction of the system of budgeting. The author describes the main causes of resistance to the introduction of the staff of the budgeting system in the enterprise, such as the lack of information and lack of motivation.

Explored motifs that contribute to the urge staff to take an active part in the implementation of system of budgeting. For the successful implementation of the budgeting system in the enterprise to conduct motivational policies of personnel directly engaged in it.

Keywords: Budgeting, personnel, motivation, staff resistance.

Постановка проблемы. В настоящее время значительное количество отечественных предприятий в процессе внедрения систем бюджетирования сталкиваются с активным сопротивлением персонала, которое возникает вследствие недоинформированности сотрудников предприятия о готовящихся изменениях в их работе и обязанностях, а так же из-за отсутствия у работников взаимосвязи и четкого представления между успехом внедрения проекта системы бюджетирования и вознаграждением.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследование мотивации персонала в процессе внедрения систем бюджетирования, как природного, так и на нулевой основе, на базе отечественных предприятий в настоящее время привлекает внимание многих украинских ученых и практиков. Вопросами эффективной мотивации сотрудников, занимающихся внедрением систем бюджетирования, и успешными способами преодоления сопротивления персонала, который непосредственно участвует в поддержании системы в надлежащем технико-экономическом состоянии в последнее время занимались ведущие ученые-экономисты и практики, среди которых О. Шава, Цымбалюк В. А.

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. Научные наработки касательно исследования мотивации персонала в процессе внедрения бюджетирования, хотя и достаточно значительные, тем не менее, проблемы преодоления сопротивления персонала на разных этапах внедрения системы, остаются недостаточно разработаны как в теоретическом, так и в практических аспектах. Публикации по данной проблеме в основном посвящены отдельным мотивирующим факторам в процессе внедрения бюджетного прогнозирования и не рассматриваются поэтапно.

Основной материал. Бюджетирование – это инструмент современного руководителя, позволяющий повысить эффективность компании. Результат применения финансовых методов управления состоит в том, что плоды труда структурных подразделений определяются не качеством выполнения закрепленных за ним функций, а финансовыми результатами.

Для руководителя любого уровня важно уметь связать цели бизнеса с трудовой мотивацией. Система материальной мотивации будет в этом случае тем механизмом, который поможет руководителю выделить отметить успехи сотрудника, направив его усилия на достижение целей бизнеса. Механизмы мотивации в рамках бюджетного управления стимулируют сотрудников к достижению показателей, которые зависят от результатов их работы.

В сфере управления персоналом использование системы бюджетного планирования позволяет систематически анализировать эффективность работы каждого подразделения и сотрудника.

Мотивация (от латинского *movege* – побуждать) как управленческая категория – это воздействие на побуждающие факторы человека, под влиянием которых у него возникает потребность работать так, чтобы содействовать достижению целей.

Понятие мотивации включает в себя управленческий инструмент воздействия на окружающий человеческий фактор, следствием которого является повышение результативности труда, т. е. повышение интереса к выполнению плановых показателей.

Психологическим моментом воздействия управленческих структур на персонал выступает обеспечение информированности кадров о плановых и фактических показателях бюджета предприятия, т. е. поведение того или иного субъекта во многом зависит от поставленных перед ним целей и задач.

Видя тот уровень выполнения, которому он должен соответствовать, субъект определяет ту или иную линию действий, с помощью которой он и достигнет этой цели. Таким образом, можно сделать вывод о тесной взаимосвязи целей и действий (исполнения).

Качество работ по достижению плановых показателей зависит от таких факторов, как организационные и собственные способности человека. От этих факторов зависит как результат работы, так и непосредственно сама цель, которая будет поставлена перед тем или иным сотрудником.

Окончательным этапом мотивации выступает момент поощрения сотрудника за проделанную работу. Здесь многое зависит от того, к какой группе относится тот или иной сотрудник. Например, человек с низким уровнем дохода, воспринимает свою трудовую деятельность только как способ получения дохода, поэтому старания его зависят подчас только от размера вознаграждения в случае выполнения плана. Для человека амбициозного и честолюбивого значение имеет похвала и выделение среди других сотрудников, движение по служебной лестнице.

Процесс бюджетирования объединяет всех сотрудников независимо от их принадлежности к той или иной психологической группе. Он отражает всю количественную и качественную информацию, от точности и полноты которой зависит уровень развития предприятия и, следовательно, уровень поощрения персонала компании.

В практике выделяют следующие виды мотивации:

1. Экономическая – вытекающая из зависимости заработной платы и прочих видов поощрений от результата планирования;
2. Социальная – укрепление статуса сотрудника в компании, повышение его самооценки;
3. Моральная – уровень престижности предприятия, в котором работает сотрудник, во многом зависящий от эффективности планирования.

Вовлечение работника в процесс планирования, поощрение его за достижение плановых показателей способствует развитию новаторских качеств, что имеет значение для всего предприятия, развитие которого во многом зависит от квалификации работающего на нем персонала. Вовлечение работников обеспечивает совместное решение проблем, улучшение сплоченности коллектива.

Схема мотивации персонала, участвующего в процессе планирования, имеет различный вид. Наиболее предпочтительной является схема, при которой вся заработная плата работников разбивается на фиксированный оклад и премиальную часть (зачастую размер оклада значительно ниже премиальной части).

Как правило, при внедрении бюджетирования, все внимание руководство сосредотачивается на методологических и технических вопросах, таких как:

- какие бюджеты необходимы;
- какие статьи доходов-расходов выделить;
- как будет выглядеть отчет о движении средств;
- как автоматизировать систему;
- какой программный продукт выбрать;

При этом вопросы связанные с персоналом не находят должного внимания, хотя, как показывает практика, именно характер участия и отношения сотрудников к бюджетированию, является ключевым фактором успешности. Как правило, внедрение бюджетирования на предприятии встречает активное сопротивление сотрудников, что существенно тормозит его внедрение и может поставить под угрозу будущую работоспособность и эффективность системы бюджетного управления.

При внедрении бюджетирования на предприятии меняется подход к управлению и привычные функциональные обязанности персонала, что ведет к переменам на предприятии в целом. В таких условиях, персонал чувствует угрозу нарушения привычного и стабильного порядка вещей, вследствие чего и возникает сопротивление.

Основными причинами такого сопротивления являются:

1. Отсутствие информации – персонал плохо осведомлен о целях и задачах проекта по внедрению бюджетирования и вообще о бюджетировании, как технологии;
2. Отсутствие мотивации – персонал недостаточно заинтересован, как в результатах внедрения системы, так и в участии в этой системе. Такому положению вещей способствует ряд факторов:

- Удовлетворенность текущим положением дел;
- Страх перед неизвестным;
- Неуверенность в себе;
- Нехватка знаний;
- Жажда быстрого результата;

Процесс внедрения проекта бюджетирования включает в себя несколько этапов:

- начало проекта;
- разработка методологии;
- запуск системы в эксплуатацию.

На первом этапе, как правило, задачу внедрения бюджетирования начинают разрабатывать только финансисты или сотрудники планово-экономического отдела. При этом ключевой персонал предприятия не всегда сразу узнает об этом решении, или узнает не в полном объеме, что порождает непонимание сотрудниками сути изменений.

Для избегания такой ситуации следует незамедлительно доносить решение о внедрении бюджетирования до сотрудников, которые будут вовлечены в работу с новой системой. Руководству предприятия следует донести до сотрудников о целях, сроках и результатах, к которым должно привести внедрение бюджетирования. В условиях, когда персонал будет знать для чего внедряется бюджетирование, отношение сотрудников поменяется и задачи, связанные с проектом будут иметь для них высокий приоритет. Сотрудников можно проинформировать посредством форумов, семинаров или лекций.

Так как внедрение бюджетирования – это проект, следовательно, он подчинен правилам ведения проекта. Поэтому нужно назначить руководителя (менеджера) этого проекта, который будет координировать действия команды, отвечать за сроки, результаты, персонал.

Подход к мотивации менеджера может быть комбинированным, т.е. содержать в себе материальную и нематериальную части. Как правильно выбрать нематериальные подходы, зависит от личности руководителя проекта. В начале проекта следует проанализировать персонал по его отношению к проекту и разбить на группы, на которые можно влиять по так называемой шкале побудительных мотивов. Что может мотивировать людей к действию:

- Долг – это когда сотрудник знает, что он просто должен это выполнять, и он хочет это выполнять. Есть понимание того, что без него этот проект вообще не внедрить. Эти сотрудники считают своим долгом участие в проекте.
- Личная убежденность – сотрудник после должной постановки цели внедрения, сам себе будет говорить: «Да действительно, и как это мы до сих пор работали без такой системы?». Или он никогда не участвовал в подобных проектах, поэтому это вызывает у него интерес с целью приобретения данного уникального опыта.
- Личная выгода – это воздействие на сотрудников, которые поверят, что, внедрение такой системы даст им личную выгоду. Например, они уже смогут спокойно, предоставлять руководству нужную информацию, которую раньше приходилось собирать вручную по несколько часов. Или понимание того, что, получив опыт внедрения такой системы, он улучшит свое резюме и стоимость на рынке труда.
- Деньги – следует задекларировать размеры премии, которые получают участники проектной команды после успешного запуска системы бюджетирования.
- Таким образом, выделив такие группы, легче найти нужный подход к персоналу и без сопротивления и саботажа проводить внедрение.

На втором этапе, следует подготовить персонал к тому, что им придется планировать в нескольких аналитических разрезах, что неизбежно приведет к несогласию и спорам, так как это изменит или увеличит обязанности сотрудников. Для преодоления такого сопротивления следует привлекать сотрудников к разработке методологии составления отчетов для целей бюджетирования.

Третий этап является самым важным, так как завершает процесс создания системы бюджетирования на предприятии. На данном этапе мотивационная составляющая внедрения бюджетирования проявляется в другом аспекте – мотивация персонала для повышения производительности труда. Именно на данном этапе бюджетирование проявляется себя как элемент мотивации.

Для успешной работы системы бюджетирования необходим хорошо организованный процесс планирования, следствием чего должно явиться улучшение финансово-экономических результатов компании, качества управленческих решений.

Процесс формирования бюджетов обычно описывается в положении о планировании в виде регламента, и доводится до всех его участников. За соблюдение или не соблюдение также можно разработать систему премирования и штрафов. Здесь хорошо работает как отрицательная, так и позитивная мотивация.

С внедрением бюджетирования сотрудники получают новые формы отчетности, другой механизм принятия решений и ответственности. Приходит момент, когда сотрудники начинают работать по новым правилам. В этот момент необходимо оказать им информационную поддержку.

Хорошим мотиватором при внедрении бюджетирования является возможное увеличение сферы влияния сотрудника компании на финансовый результат, и как следствие, на свою собственную зарплату.

Ведь в основе бюджетирования лежит финансовая структура. И задача финансовой структуры, это определить степень влияния сотрудников на финансовый результат компании, при этом вменив ему полномочия и ответственность. На базе этого потом строится мотивация. Сотрудник становится мини бизнесменом, у него есть полномочия и ответственность. А эти две вещи позитивно влияют на работу. Эффективность его работы растет.

Таким образом, в начале эксплуатации системы лучше сосредоточить свое внимание на организации процесса планирования. Важны оперативность предоставления отчетности, корректность ее заполнения. Когда этот механизм заработает без сбоев, акцент необходимо постепенно смещать на качество отчетности и принятие управленческих решений.

Выводы. Таким образом, в ходе исследования было выяснено, что основными причинами сопротивления персонала в процессе введения систем бюджетирования является его недоинформированность относительно будущих функциональных изменений в его работе. Для преодоления такого сопротивления руководящему персоналу необходимо грамотно подходить к освещению вопросов касающихся вознаграждения персонала вследствие успешного выполнения показателей запланированных в соответствующих бюджетах.

Кроме того было обнаружено, что для успешного введения системы бюджетирования на предприятии, необходимо проводить мотивационную политику группы персонала непосредственно занимающейся введением данной системы. Было выявлено, что наиболее сильно действующим мотивационным фактором является денежное вознаграждение по итогам работы.

Источники и литература:

1. Шаховская Л. С. Бюджетирование: теория и практика / Шаховская Л. С., Хохлов В. В., Кулакова О. Г. – М. : КНОРУС, 2009. – С.396.
2. Хруцкий В. Е. Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования / Хруцкий В. Е., Хруцкий Р. В. – М. : Финансы и статистика, 2007 – С.176.

Фізлова Л.Д., Харченко В.О.

УДК 336.64

ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА, ЇХ ЗНАЧЕННЯ ТА ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** У цій статті розглянуто сутність поняття «витрати» з точки зору вітчизняних і зарубіжних учених. Також розглянута класифікація витрат і фактори, що впливають на них. Розглянуто формування витрат на прикладі підприємства харчової промисловості та вплив операційних витрат на ефективність роботи підприємства. Для поліпшення ефективності діяльності підприємства і оптимізації витрат було запропоновано використовувати аутсорсинг - як один і популярних методів оптимізації витрат в сучасних умовах.*

***Ключові слова:** витрати, підприємство, виробництво, прибуток, аутсорсинг.*

***Аннотация.** В данной статье рассмотрена сущность понятия «расходы» с точки зрения отечественных и зарубежных ученых. Также рассмотрена классификация расходов и факторы, влияющие на них. Рассмотрено формирование расходов на примере предприятия пищевой промышленности и их влияние на эффективность работы предприятия. Для улучшения эффективности деятельности предприятия и оптимизации расходов было предложено использовать аутсорсинг - как один и популярных методов оптимизации расходов в современных условиях.*

***Ключевые слова:** расходы, предприятие, производство, прибыль, аутсорсинг.*

***Summary.** This article discusses the essence of the concept of «expenses» from the point of view of domestic and foreign scientists. Also we consider the classification of c expenses and factors affecting expenses of the enterprise. We have considered the formation of the expenditure on the example of the enterprises of the food industry. In the process of reviewing the structure of expenditures of the enterprise was detected that the operating expenses accounted for the largest part of the expenses of the enterprise and directly affect the volume of output of products, which renders a positive influence on the efficiency of the activities of the enterprise as a whole. At the enterprise occupies the largest part of the material costs among the operating expenses. The indicators of the formation the efficiency of expenses from operating activities were considered. When we have considered the company's operating expenses, it was discovered that they were formed ineffective, as the costs of the enterprise have increased, and the volume of production and financial results of the company decreased significantly. For increase of efficiency of activity of the enterprise have been proposed activities for the optimization of the expenditures of the enterprise. As one of the most popular methods of optimization of expenses of the enterprise in modern conditions it was suggested to use outsourcing. Applying the outsourcing company can considerably reduce expenses.*

***Key words:** expenses, the enterprise, production, profit, outsourcing.*

Постановка проблеми. Функціонування будь-якого виробничого підприємства завжди пов'язане з виробництвом товарів та їх реалізацією, тобто просуванням від виробника до споживача. Здійснення цих завдань було б неможливим без витрат, оскільки саме вони забезпечують господарську діяльність суб'єкта господарювання. Дослідження витрат є надзвичайно актуальним, оскільки вони обумовлюють головну мету діяльності підприємства – прибуток. Завищені витрати виробництва, і відповідно, собівартість є фактором, який знижує конкурентоспроможність продукції та гальмує вихід її виробника у ринковий простір. Зниження витрат та їх ефективне використання навпаки гарантує стабільність функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання та більш високий рівень прибутку. До того ж якщо доходи підприємства значною мірою визначаються кон'юнктурою ринку, то витрати більш значною мірою – ефективністю діяльності самого підприємства, тобто вмінням раціонально управляти витратами та отримувати від них максимальний результат.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченням формування витрат та їх впливу на ефективність роботи діяльності підприємства займаються як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, а саме: М. Г. Грешака, О. С. Коцюби, А.В. Череп, О. І. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А., та інші. Також