

расширение компетентности работников и их карьерный рост; профессиональная подготовка и переподготовка; совершенствование условий труда).

3. Мотивация (учет индивидуальных и групповых результатов труда; использование объективных методов оценки труда; поощрение выполнения новых и измененных функций и работ; формирование мотивационного потенциала работников; программы поддержания и развития корпоративной культуры).

4. Регулирование (система адаптации персонала; повышение, перемещение, понижение, увольнение работников; регулирование оплаты труда).

5. Анализ (анализ динамики количественных и качественных характеристик трудового потенциала; анализ соответствия фактического уровня трудового потенциала необходимому; анализ степени использования трудового потенциала).

6. Контроль (контроль работы с кадрами; оценка эффективности работы с кадрами).

В данной классификации, в отличие от имеющихся в литературе [2; 3; 9 – 11], выделена не учтенная ранее функции анализа трудового потенциала, а также выполнены систематизация и распределение частных функций в разрезе основных.

Таким образом, в работе уточнена сущность механизма управления развитием трудового потенциала предприятия как совокупности взаимосвязанных элементов (принципов, методов, форм, нормативов и внутренних правил управления), при помощи которых реализуются функции управления и осуществляется управленческое воздействие на трудовой потенциал для достижения поставленных целей. Также разработана схема механизма управления развитием трудового потенциала предприятия с учетом согласования целей предприятия и работников, воздействия внешних и внутренних факторов. Приведенные рекомендации будут способствовать созданию более эффективной системы управления трудовым потенциалом предприятия.

Литература: 1. Родионова Н. В. Руководство сотрудниками фирмы: Учеб. пособие для вузов / Н. В. Родионова, Н. Д. Эриашвили, Ю. А. Цыпкин; [Под ред. проф. А. А. Крылова, проф. Ю. А. Цыпкина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 352 с. 2. Саакян А. К. Управление персоналом организации / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова, Н. В. Дягилева. — СПб.: Питер, 2001. — 176 с. 3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 640 с. 4. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 496 с. 5. Путятин Ю. О. Финансово-механизмы стратегического управления развитием предприятия. Монография / Ю. О. Путятин, О. И. Пушкар, О. М. Тридид. — Харьков: Основа, 1999. — 488 с. 6. Основы управления социалистическим производством: Учебник / Под ред. Г. Л. Таукача и В. П. Дубоноса. — К.: Вища школа, Головне вид., 1989. — 308 с. 7. Хозяйственный механизм предприятия в новых экономических условиях / З. А. Арабянц, Л. В. Берг, В. Г. Удодов. — Краснодар: Кн. изд., 1991. — 304 с. 8. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. — 312 с. 9. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 328 с. 10. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Беннет: Пер. с англ.; [Под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 600 с. 11. Комиссарова Т. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. — М.: Дело, 2002. — 312 с.

Стаття надійшла до редакції
24.03.2005 р.

УДК 330.142.211:330.1

Гриньова В. М.
Сідун В. А.

МОДЕЛЮВАННЯ КІЛЬКІСНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОДНОВЛЕННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

In the article the algorithm for making decision concerning renewal of productive capacities in order to form economic stability of the enterprise is developed. The contents of every stage with the substantiation of their necessity and priority identification are revealed.

Протягом останнього десятиріччя особливого значення набуває проблема прориву й закріплення на світовому ринку підприємств провідних галузей національної економіки, які визначають стратегічні завдання економічного розвитку країни, формують її конкурентні переваги і будують економічну стабільність та безпеку. При цьому питання забезпечення стабільності роботи вітчизняних товаровиробників, підвищення їх конкурентоспроможності набувають особливої гостроти.

Головна мета забезпечення економічної стабільності підприємства полягає в забезпеченні стійкого положення на ринку і стабільно стійких результатів діяльності підприємства за будь-яких економічних, політичних і соціальних змін у країні. Управління економічною стабільністю підприємства передбачає прискорену і діючу реакцію на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища на основі заздалегідь ретельно розроблених заходів, які, в свою чергу, можуть поєднуватись за напрямками їх проведення в стабілізаційні програми.

Слід відзначити недостатність компетентності вищого керівництва вітчизняних підприємств у ситуаціях економічної нестабільності при необхідності виробітку, обґрунтування та втілення в життя стабілізаційних програм. Керівники підприємств не готові адекватно реагувати на дестабілізаційні явища в економіці, так що їм стануть у нагоді чіткі програми щодо формування економічної стабільності підприємства, які б враховували існуючий стан підприємства, його причини, особливості діяльності.

Стабілізаційне управління підприємством повинне здійснюватись на основі послідовної реалізації ряду етапів. У результаті аналізу економічної літератури з даної проблеми [1 – 6] було виявлено, що практично всі існуючі підходи до формування економічної стабільності підприємства не мають чіткої послідовності їх реалізації, що знижує ефективність управління. Ще одним недоліком є відсутність диференційованого вибору стабілізаційних програм залежно від особливостей підприємств, викликаних розбіжностями в їх масштабах і структурі, а також відображення специфіки конкретного підприємства.

© Гриньова В. М., Сідун В. А., 2005

За сучасних умов основними дестабілізуючими факторами розвитку виробництва є моральне та фізичне старіння виробничих потужностей підприємств, наслідком чого стає збільшення витрат на утримання та експлуатацію обладнання; низький рівень оновлення й модернізації обладнання, що призводить до зниження якості, конкурентоспроможності продукції [7]. Таким чином, діяльність стосовно забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств повинна бути спрямована на оновлення, реструктуризацію устаткування.

За умов обмеженості фінансових ресурсів і нестачі власних фінансових коштів у підприємств пошук нових форм та методів фінансово-кредитного забезпечення процесу оновлення виробничих потужностей набуває особливої значущості. За таких умов лізинг виступає важливим методом розширення інвестиційних і збутових можливостей підприємств, сприяє прискореній модернізації й оновленню основних виробничих фондів, підвищує конкурентоспроможність підприємств як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, тобто формує економічну стабільність підприємства-виробника.

Ефективність протікання процесу оновлення основних фондів на основі лізингу в промисловості залежить від організаційно-економічного потенціалу господарських комплексів, пристосованості проекту лізингу до особливостей суб'єктів господарювання. Виходячи з цільової спрямованості дослідження (формування економічної стабільності підприємства), оцінку готовності господарського комплексу до використання лізингу необхідно проводити з позицій системного підходу, заснованого на єдності та взаємодії його складових: організації процесу виробництва, підготовки виробництва, організації праці, кінцевих економічних результатів діяльності, міри ефективності використання ресурсів. Обрані складові організації та економічного потенціалу характеризують мобільність сприйняття промисловим об'єктом пропозицій щодо лізингової операції та формують економічну стабільність підприємства.

Для формування загальних принципів забезпечення економічної стабільності підприємства було проаналізовано ряд існуючих підходів [2; 4; 5], на основі яких виділено основні етапи реалізації програм економічної стабілізації вітчизняних підприємств та порядок їх проведення. Формування послідовності реалізації стабілізаційного управління підприємством на основі оновлення виробничого потенціалу проводилось з урахуванням результатів аналізу змісту кожного з етапів, з обґрунтуванням їх необхідності і виявленням черговості. Пропонується реалізацію управління щодо формування економічної стабільності підприємства розглядати як сукупність етапів, зображених на рисунку. Алгоритм обґрунтування вибору варіанта проекту оновлення виробничих потужностей оцінює його ефективність з урахуванням можливих дестабілізуючих ситуацій і прийняття управлінських рішень при негативних впливах на фазі реалізації.

Генеральною метою будь-якого підприємства є формування економічної стабільності. Цільовою економічною установкою модернізації та оновлення парку устаткування (блок 1) може стати:

виникнення принципово нового або удосконаленого продукту, що має високу якість та конкурентоспроможність, яких неможливо досягти на існуючому обладнанні;

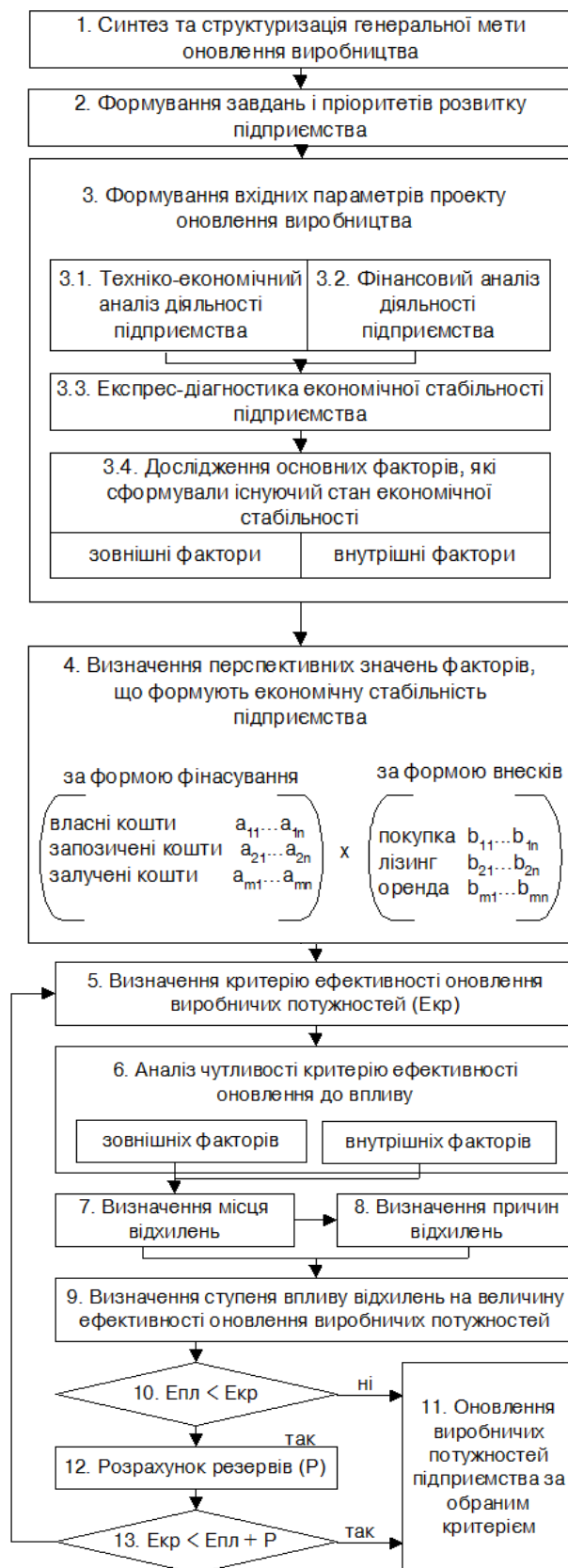


Рис. 1. Алгоритм прийняття рішень щодо оновлення виробничих потужностей для формування економічної стабільності підприємства

удосконалення або інноваційна спрямованість технології виробництва товарів, при застосуванні якої знижується собівартість одиниці продукції та підвищується рівень беззбитковості підприємства;

освоєння нових ринків збуту, коли слід враховувати додаткові показники якості.

Основою діяльності вітчизняних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки повинні стати з початку інтенсивний шлях розвитку, а надалі — інноваційний. Таким чином, генеральну мету оновлення виробництва можна сформулювати як системний підхід до зменшення загальних витрат або ситуаційний підхід до управління доходами підприємства [7] залежно від переважаючого типу виробництва.

Якщо генеральною метою є технологічні нововведення, то ініціюється хвиля вибуття застарілої техніки й створюються передумови для зростання обсягів виробництва. При здійсненні продуктових інновацій виникає потреба в нових або в реконструкції існуючих потужностей, що приводить до необхідності освоєння нових ринків збуту або до конкурентного утримання освоєних ринкових ніш. Таким чином, формування задач та пріоритетів розвитку й оновлення виробництва (блок 2) — це забезпечення стратегічних, тактичних напрямків стабілізаційних заходів, умов роботи підприємства на ринку, коли створено управлінський механізм усунення проблем, які виникають у підприємстві, до того, поки вони не набули необоротного характеру.

На основі синтезованої генеральної мети формують завдання та пріоритети розвитку: зменшення загальних витрат на виробництво, перехід від серійного до великосерійного виробництва, розширення ринкового сегмента тощо. Усі означені дії можна здійснити за умов цінової конкуренції на ринку, для чого слід системно досліджувати загальні витрати у виробництві.

На етапі формування вхідних параметрів проекту оновлення виробництва необхідно проводити комплексний аналітичний моніторинг оточуючого середовища та фінансово-економічного потенціалу підприємства, виявляючи при цьому ступінь їх впливу на критерій результативності. На цьому етапі проведення техніко-економічного аналізу спрямоване на дослідження зв'язків та взаємодії технічних і економічних процесів, на визначення їх впливу на результати діяльності підприємства. Фінансово-економічний аналіз основну увагу приділяє фінансовим результатам діяльності підприємства: виконанню фінансового плану, ефективності використання власного та запозиченого капіталів, виявленню резервів зростання рентабельності, збільшення суми та норми прибутку, покращенню фінансового стану й платоспроможності підприємства.

Для більш детального аналізу існуючої економічної стабільності підприємства, рівня та причин виникнення хиткого стану слід перейти до фундаментальної діагностики групи факторів, що в найбільшій мірі його зумовили. Результати проведеного аналізу існуючих підходів до формування етапів формування економічної стабільності підприємства показали, що нестійкий стан підприємства може бути зумовлений дією як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Особливу увагу варто приділяти дослідженню внутрішніх факторів з огляду на дві основні причини: по-перше, підприємство може безпосередньо управляти ними; по-друге, вони можуть бути використані для нейтралізації негативного впливу зовнішніх факторів.

Як результируючий показник техніко-економічного та фінансово-економічного аналізу, що характеризує рівень економічної стабільності підприємства, доцільно використовувати характеристику його конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства визначається як його можливість адаптуватися до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку та створення конкурентних переваг в рамках генеральної мети його функціонування. Таким чином, конкурентоспроможність характеризує можливість підприємства існувати шляхом адаптації до дестабілізуючих факторів. На базі проведеного аналізу можна прогнозувати розвиток підприємства — його внутрішнього потенціалу та інтенсивності впливу зовнішнього середовища на формування економічної стабільності підприємства.

Методика оцінки рівня конкурентоспроможності, економічної стабільності підприємства базується на ряді регламентуючих положень:

метод оцінки показників у динаміці необхідно використовувати для визначення інтенсивності тенденцій змін; напрям динаміки змін показників характеризується приростом показника порівняно з базовим періодом;

визначення внутрішнього потенціалу підприємства базується на методі оцінки показників для ряду однорідних об'єктів, причому базою порівняння виступатиме еталонне підприємство, яке охарактеризоване максимальними показниками в даній вибірці. Рівень потенціалу визначається як ступінь наближення об'єкта до еталона;

фактори, що визначають інтенсивність зовнішніх впливів та економічну стабільність підприємства, залежно від характеристик їх впливу на конкурентоспроможність підприємства поділяються на фактори-стимулятори та фактори-дестимулятори. Такий розподіл дозволяє визначити еталон розвитку підприємства.

Результатом розглянутого техніко-економічного, фінансово-економічного аналізу та моделювання рівня економічної стабільності (блок 3) є формування вхідних параметрів проекту оновлення виробництва — матриці цін за можливими формами фінансування капіталовкладень та матриці цін щодо форми проведення оновлення виробництва. Взаємодія двох матриць дає платіжну матрицю за проектами, з якої на основі методу переборів визначають критерій ефективності оновлення виробничих потужностей (блок 4).

Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії формування економічної стабільності підприємства показав, що як стратегію підприємству необхідно обирати одну з наступних: стратегію скорочення, обмеженого зростання, зростання чи їх комбінацію [1; 3; 6; 8]. При виборі стратегії оновлення та модернізації підприємства доцільно керуватись наступними положеннями:

при значеннях показників рентабельності, платоспроможності і фінансової стійкості, що набагато нижчі за граничні або близькі до нуля, тобто при глибокій кризі чи катастрофічному положенні варто використовувати стратегію скорочення. При цьому відбувається скорочення обсягів виробництва нерентабельної продукції, ліквідація нерентабельних і неефективних підрозділів та ін., а тому підприємству вкрай необхідно залучати продуктиві й технологічні інновації;

при значеннях досліджуваних показників, нижчих за нормативні (тобто якщо підприємство знаходиться в легкій кризі), необхідно застосовувати стратегію обмеженого зростання. Дана стратегія рекомендується у випадках,

коли на підприємстві стабілізувався випуск продукції, що має стійкий попит і є прибутковим. Тому підприємство може незначно нарощувати обсяги вже освоєної продукції, подбавши про ринки збуту. При цьому ризик неодержання прибутку мінімальний. При виборі цієї стратегії підприємство орієнтоване на часткову модернізацію виробництва для утримання конкурентних переваг на ринку;

при високих значеннях фінансових показників, коли підприємство знаходиться в зоні стійкої роботи, доцільно використовувати стратегію зростання. При здійсненні даної стратегії забезпечується приріст обсягів товарної продукції за рахунок відновлення і модернізації устаткування, впровадження прогресивної технології, поліпшення якості продукції, удосконалення організації виробництва та праці, раціоналізації обслуговування робочих місць, скорочення простоїв і втрат робочого часу.

Для проведення моделювання кількісної оцінки ефективності оновлення виробничих потужностей для забезпечення економічної стабільності підприємства (блок 5), як правило, застосовують багатофакторні кореляційно-регресійні моделі, загальним обмеженням яких є неможливість безпосереднього використання для цілей прогнозування, якщо характер зв'язку між факторами відрізняється від лінійного. Для побудови прогнозів ефективності відновлення основних фондів на основі використання припущення про наявність статистичного зв'язку між двома показниками y та x може бути ефективно використаний математичний апарат функцій із гнучкою структурою (ФГС) [9]. Форма ФГС може змінюватися й автоматично визначатися в процесі прогнозування, з огляду не тільки на статистичну залежність $y = \varphi(x)$, а й власні тимчасові тенденції зміни кожного фактора:

$$F(x) = A_0 + \sum_{j=1}^n A_j \frac{\delta_j(x)}{D}, \quad (1)$$

де A_0, A_j — параметри;

n — фіксоване натуральне число;

D — визначник Ван дер Монда n -го порядку;

$\delta_j(x)$ — функція, одержувана з визначника D шляхом заміни вихідних дійсних попарно сполучених перемінних на експоненти.

Зобразимо вихідний процес визначення економічної ефективності заміни устаткування на основі лізингу у вигляді:

$$y(x) = F(x) + R(x), \quad (2)$$

де $F(x)$ — функція з гнучкою структурою;

$R(x)$ — функція точності наближення (залишок).

Основний вплив на структуру ФГС здійснюють значення вихідних дійсних попарно сполучених перемінних, якщо вони не дорівнюють нулю, то ФГС буде становити лінійну комбінацію експонент. Таким чином, основним стає питання про перебування прогнозу оптимальних значень вихідних перемінних. У випадку моделювання кількісної оцінки ефективності оновлення основних фондів функція $y(x)$ диференціюється, тобто параметри A_0, A_j можна взяти як відповідні похідні від $y(x)$, тоді (1) запишемо у вигляді:

$$F(x) = y(x_0) + \sum_{j=1}^n y^{(j)}(x_0) \frac{\delta_j(x - x_0)}{D}. \quad (3)$$

Аналітичне вираження залишку у формулі (2) має наступний вигляд:

$$R(x) = \int_{x_0}^x \int_{x_0}^t \eta(\tau) \frac{\Delta_n(t - \tau)}{D} d\tau dt, \quad (4)$$

де $\Delta_n(t - \tau)$ — виходить з визначника D заміною n -го рядка (останньої) на рядок експонент.

Функція $\eta(\tau)$ рівняння (4) визначається з рівняння:

$$\eta(\tau) = y^{(n+1)}(\tau) + a_{n-1}y^{(n)}(\tau) + \dots + a_1y^{(2)}(\tau) + a_0y^{(1)}(\tau), \quad (5)$$

де $y^{(j)}$ — j -та похідна y .

Метою моделювання та розробки алгоритму прийняття рішення щодо оновлення виробничих потужностей для формування економічної стабільності підприємства є знаходження такої послідовності управлінських рішень та дій, прийнятих у моменти переходів із нестійкого стану до нормального, які максимізують прибуток, рентабельність та конкурентоспроможність підприємства при довільному початковому розподілі випадкової величини, що є характеристикою процесу.

На наступному етапі виробітку рішення необхідно проаналізувати чутливість розрахованих критеріїв ефективності оновлення виробничої потужності до впливу макро- та мікросередовища. З цією метою необхідно проводити оперативний контролінг, впровадження якого дозволяє визначити найбільш слабкі сторони діяльності підприємства і виробити альтернативні варіанти управлінських рішень, сприяючи попередженню дестабілізації економічного стану підприємства. Визначення відхилень підконтрольних показників (блоки 7, 8) включає в себе визначення місця та причин виникнення відхилень, що потребує розв'язання вузьких місць.

Визначення ступеня впливу відхилень у роботі підприємства на економічну ефективність оновлення виробничих потужностей призводять до корегування показника ефективності. Якщо скоригований показник ефективності більше розрахованого критичного значення, то підприємству слід проводити оновлення виробництва за обраною стратегією розвитку, інакше необхідно знаходити, оцінювати резерви підвищення ефективності проекту, що розглядається, з точки зору найбільш повного й ефективного використання основних засобів виробництва, предметів праці та трудових ресурсів. Як відомо, за впливом на результати виробництва резерви поділяються на екстенсивні й інтенсивні. Для прийняття найбільш раціонального рішення варто максимально використовувати резерви інтенсивного типу — резерви, пов'язані з найбільш повним і раціональним використанням наявного виробничого потенціалу.

Якщо виявлених резервів підвищення економічної ефективності оновлення потужностей підприємства недостатньо для залучення інновацій у виробництво, то необхідно корегувати визначений критерій ефективності на зменшення, що призводить до змін у основних параметрах проекту (у формі фінансування та формі проведення модернізації).

На основі певної послідовності доцільно скласти план проведення заходів щодо формування економічної стабільності підприємства на основі оновлення виробничої бази підприємства. У даному плані необхідно чітко

виділити, які ресурси й у якій кількості для цього будуть потрібні та яких значень запланованих показників необхідно досягти. Так само слід закріпити виконання окремих заходів за відповідними функціональними підрозділами підприємства, встановити чіткі терміни закінчення робіт і призначити відповідальних за їх виконання.

Результатами аналізу доведено, що на сучасному етапі розвитку економічних відносин лізинг є найефективнішою формою модернізації, оновлення, реконструкції виробництва. Саме він надає можливість підприємствам на основі системного підходу до управління йти інтенсивним та інноваційним шляхом розвитку для підвищення своєї конкурентоспроможності та формування економічної стабільності.

Література: 1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 520 с. 2. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. Грязновой А. Г. — М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 1999. — 368 с. 3. Гончаров В. В. В поисках совершенствования управления. Руководство высшего управленческого персонала. — М.: Информприбор, 1993. — 180 с. 4. Забродский В. А. Оценка финансовой устойчивости производственно-экономических систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. — Харьков: Бизнес Информ, 2000. — 84 с. 5. Моисеева Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н. К. Моисеева, Ю. П. Анискин. — М.: Внешторгиздат, 1993. — Т. 1. — 222 с.; — Т. 2. — 304 с. 6. Портфель конкуренции и управления финансами (Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего) / Отв. ред. Рубин Ю. Б. — М.: СОМИНТЕК, 1996. — 736 с. 7. Гриньова В. М. Факторы формирования экономической стабильности промышленных предприятий / В. М. Гриньова, В. А. Сидун // Управление развитием. — 2004. — №1. — С. 16 – 24. 8. Инновационный менеджмент: Справочное пособие / Под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЦИСН, 1998. — 568 с. 9. Тинборхен Я. Математические модели экономического роста / Я. Тинборхен, Х. Бос. — М.: Прогресс, 1967. — 352 с.

Стаття надійшла до редакції
24.02.2005 р.

УДК 336.144

**Ястремська О. М.
Мамрак О. М.**

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ БЮДЖЕТУВАННЯ

In this article a new approach to motivation of the employees involved in budgeting is suggested, and it includes formal algorithm for employees' salary calculation based on budgeting results.

Застосування системи бюджетування в управлінні підприємствами супроводжується виникненням об'єктивних і суб'єктивних труднощів, що вимагають свого вирішення. До об'єктивних варто віднести пристосування існуючих методів бюджетування до реалій ведення біз-

несу, які супроводжуються виникненням додаткових фінансових і тимчасових витрат. До суб'єктивних — постання внутрішнього опору, неготовність працівників підприємства виконувати складну роботу і брати на себе додаткову відповідальність. Це зумовлює необхідність подальших досліджень цих проблем.

Питання, що стосуються системи бюджетування, розглядаються в працях закордонних і вітчизняних економістів. Так, наприклад, Дж. Обер-Кріе [1], Роберт Д. Гейтвуд і Роберт Тейлор [2] у своїх роботах приділяють увагу процесу складання бюджетів і контролю за їхнім виконанням, тобто двом складовим бюджетного процесу — плануванню і контролю. А. А. Епифанова і С. Н. Козьменко [3] — вивченню структури і змісту системи бюджетів, підходів до їхнього складання (бюджетне планування), О. Г. Мельник [4] — дослідженню методів бюджетного планування, К. А. Медведко [5], Г. О. Партин [6], М. В. Тарасюк [7], О. О. Терещенко [8; 9], І. В. Зятковський [10], Р. І. Жовновач [11], Г. Г. Кірейцев [12] — бюджетному плануванню в цілому, М. Д. Білик [13] — бюджетному плануванню і контролю.

Разом з тим недостатньо розробленими залишаються питання впровадження інших складових бюджетування, а саме: бюджетної організації, бюджетного регулювання, бюджетної координації та бюджетної мотивації. В даній статті слід розглянути останню складову зазначеного процесу.

Бюджетна мотивація — це інструмент вирішення суб'єктивних протиріч на підприємстві, що дозволяє підвищити зацікавленість менеджерів середньої ланки й обумовити участь фахівців структурних підрозділів у процесі бюджетування.

Метою даної роботи є розробка методичного підходу до матеріального мотивування менеджерів середньої ланки, а також фахівців структурних підрозділів підприємства до внутрішньофірмового планування.

Беручи участь у бюджетуванні, згадані категорії працівників одержують додаткові обов'язки на початку (розробка бюджетних даних) і після закінчення (відображення фактичних даних у бюджетних таблицях) бюджетного періоду, що уможливорює виникнення у них небажання одержувати додатковий обсяг робіт.

Для компенсування негативного впливу бюджетування на деяких категорій працівників підприємства необхідно переглянути спосіб розподілу фонду оплати праці, а саме, приділити увагу преміально-змінній її частині для узгодження з отриманими результатами.

У цьому разі заробітна плата працівника, що бере участь у бюджетному процесі, визначається:

$$ЗП_i = ПО_i \left(1 + \frac{П_i}{100}\right) \quad (1)$$

де $ЗП_i$ — заробітна плата і-го працівника;
 $ПО_i$ — посадовий оклад і-го працівника;
 $П_i$ — премія працівника, частка одиниці.

Додаткові виплати (премії) керівництво підприємства здійснює, виходячи з цілей, що закладаються в програму стимулювання праці.

Проведені дослідження показали, що в якості основних критеріїв нарахування премії доцільно використовувати критерії:

- 1) діяльності підприємства;
- 2) діяльності структурного підрозділу;