

УДК 336.14:65.014

В.Л. Пікалов

БЮДЖЕТНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ: МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

У статті викладено результати теоретичного дослідження впливу процесів бюджетування діяльності підприємства на мотивацію працівників щодо досягнення цілей і завдань суб'єкта господарювання.

Ключові слова: бюджетне управління, організаційна поведінка, мотивація працівників, ієрархія потреб, теорії підкріплення, змістовні і процесуальні теорії.

Вступ, постановка проблеми. Останньої чверті ХХ ст. людство вступило в нову стадію свого розвитку – стадію побудови постіндустріального суспільства, яка є результатом соціально-економічної революції, що досі триває в сучасному світі. При цьому спостерігається значне підвищення ролі людського фактора в господарській діяльності підприємств, який сприяє їх виживанню та розвитку, але настійно вимагає здійснення систематичного вдосконалення системи управління персоналом загалом та його організаційним поведінкою, зокрема в інтересах досягнення цілей та завдань суб'єктів господарювання. У цьому зв'язку доречно виділити три найважливіших чинники, що здійснюють першорядний вплив на організаційну поведінку підприємств.

Перший – ієрархічна структура системи управління суб'єктом господарювання, де основним засобом впливу на поведінку персоналу є ставлення влади (підпорядкування, тиск шляхом примусу, контроль над процесами праці і розподілом матеріальних благ).

Другий – організаційна культура підприємства (спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, що виробляються суспільством в цілому та менеджментом і групами працівників суб'єкта господарювання), яка регламентує дії індивіда в інтересах суб'єкта господарювання та споживачів її продукту без видимого примусу.

Третій – ринок (сфера рівноправних відносин, базованих на купівлі-продажу продукції, робіт і послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця і покупця).

Таким чином, в умовах побудови постіндустріального суспільства (суспільства знань) першорядним завданням менеджменту у сфері управління персоналом є освоєння і систематичне вдосконалення управління сукупністю трьох вищевказаними зовнішніх і внутрішніх взаємопов'язаних факторів впливу на працівників на основі їх інтеграції і координації. При цьому дуже важливо, щоб такий вплив здійснювалося гуманним способом, що забезпечує виникнення внутрішнього спонукання індивіда до результативної та ефективної діяльності з метою досягнення поставлених перед ним цілей і завдань, тобто шляхом мотивації.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз основних теоретичних уявлень щодо мотивації персоналу суб'єкта господарювання та впливу процесів бюджетування на мотивацію працівників щодо досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як відомо, одним з найбільш ефективних методів гуманного впливу на персонал з метою досягнення необхідної організаційної поведінки індивідів, що сприяє виконанню цілей і завдань суб'єкта господарювання, є мотивація. Мотивація виступає внутрішнім спонукальним чинником індивіда, який забезпечує певний рівень, напрямок і наполегливість зусиль, витрачених на виконання роботи або надання послуги згідно з цілями підприємства. З точки зору управління організаційною поведінкою індивіда, мотивація – це процес зовнішнього впливу, що актуалізує мотиви (внутрішні спонукання) вчинення працівником дій в інтересах суб'єкта господарювання.

Економічна наука практично завжди цікавилася мотивами поведінки працівника. Наприклад, мотивація поведінки людини у сфері споживання лягла в основу маржиналізму (теорії граничної корисності), біля витоків якої стояли У. Джевонс, К. Менгер, Л. Вальрас, Т. Веблен.

Деякі ідеї про мотивації праці працівників підприємств були відображені в працях основоположників менеджменту Ф.У. Тейлора, Р. Ганта, Р. Емерсона, М. Вебера та ін., хоча думки про необхідність мотивації працівників виникали і раніше. Наприклад, на початку XIX ст. в Шотландії дуже успішним виявився проєкт Роберта Оуена, який деякі свої теоретичні розробки щодо управління підприємством та його працівниками підтвердив на практиці. Зокрема його експериментальна фабрика була дуже прибутковою значною мірою завдяки створенню для найманих робітників хороших умов праці, преміальних виплат, забезпечення їх сімей житлом, що спонукало, в кінцевому підсумку, людей до результативної та ефективної роботи.

Більш глибоке вивчення мотивів трудової діяльності людини належить так званій школі поведінкових наук (Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг, К. Арджіріс, Р. Лайкерт).

Традиційно теорії мотивації прийнято поділяти на три досить великих категорії: теорії підкріплення, змістовні та процесуальні теорії [1].

Теорії підкріплення акцентують увагу на засобах, за допомогою яких контролюється поведінка працівника шляхом маніпуляції його наслідками. Теорії підкріплення приділяють основну увагу аспектам, які спостерігаються, практично опускаючи те, що відбувається у свідомості працівника. При цьому підкріплення фокусується на спостереженні за працівниками для виявлення саме тих наслідків виконаної роботи, які особливо високо цінуються ними. З точки зору цих теорій, варіюючи тим, коли, як і чому видаються цілком певні винагороди за виконану роботу, можна змінювати мотивацію працівників, забезпечуючи певний набір наслідків і тим самим формуючи їх організаційну поведінку. А належне управління підкріпленням дозволяє змінювати напрям, рівень і наполегливість поведінки кожного індивіда.

Змістовні теорії зосереджуються головним чином на виявленні потреб індивіда (на фізіологічному або психологічному дефіциті), які впливають на його організаційну поведінку. Ці теорії вказують на необхідність створення

гарантії зайнятості (важлива потреба індивіда) і відповідних робочих умов, що забезпечують позитивний вплив на потреби індивіда.

Процесуальні теорії фокусуються на мисленні, на когнітивних процесах, що відбуваються у свідомості індивіда і впливають на його поведінку. Вони описують залежність поведінки індивіда від очікуваної винагороди і кар'єрних можливостей.

Хоча вищезгадані теорії внесли істотний внесок у розуміння мотивації, тим не менш, на думку автора, жодна з них не дає вичерпного пояснення цього складного явища. Доречно також зазначити, що індивідуальні цінності і установки, які є найважливішими аспектами мотивації, значною мірою визначаються національною культурою працівників. Проте, вважаємо, що, використовуючи висновки всіх трьох типів теорій, менеджмент може достатньо ефективно керувати мотиваційною динамікою працівників на основі деякої інтегрованої моделі мотивації.

Так, теорії підкріплення (Б. Скіннер та ін.) розглядають процес підкріплення як управління наслідком як результатом поведінки, що вимагає в кожному випадку вивчення передумов, власне поведінки та її наслідків. При цьому передумови розглядаються як стан, що веде до певної поведінки і стимулює її. Наприклад, передумовою може виступати угода про понаднормову працю, поведінкою – безпосередньо понаднормова робота, а похвала менеджера – наслідком. Саме маніпуляція наслідком поведінки працівника дозволяє менеджеру домагатися необхідної повторної його поведінки. Доречно відзначити, що в основі маніпуляції наслідками поведінки лежить закон навчання Е. Торндайка – «Поведінка працівника, яка тягне за собою приємний результат, повторюється з більшою ймовірністю, тоді як повторення поведінки, що викликає неприємні наслідки, мало ймовірне» [2]. Таким чином, менеджер, який прагне домогтися від поведінки працівника більшого, повинен докладати максимум зусиль для того, щоб наслідки цієї поведінки мали для працівника виключно позитивний характер. З цією метою зовсім необов'язково використовувати винагороди, що тягнуть за собою бюджетні витрати (збільшення зарплати, виплати преміальних та ін.), тому що цілком можуть використовуватися природні винагороди, що потребують тільки додаткових особистих зусиль менеджера (посмішки, вітання, дружня участь, доручення особливих робіт, визнання, зворотний зв'язок, звертання за радою).

Систематичне підкріплення бажаної поведінки працівників, відсутність підкріплення або покарання в разі небажаної поведінки прийнято називати модифікацією організаційної поведінки [3], управлінню якою властиві такі основні стратегії:

- позитивне підкріплення (управління позитивними наслідками, що сприяють підвищенню в подібній обстановці ймовірності повторення бажаної для суб'єкта господарювання поведінки працівника);
- негативне підкріплення або уникання (відхід від негативних наслідків, що підвищує ймовірність повторення бажаної поведінки в подібній ситуації);
- покарання (управління негативними наслідками або вилучення позитивних наслідків, результатом яких є зниження ймовірності повторення конкретної поведінки в подібній ситуації);

– гальмування (відмова від наслідків, що підкріплюють дану конкретну поведінку, сприяють зниженню частоти прояви небажаної поведінки або послабляє її).

Хоча в даний час техніка підкріплення широко використовується в менеджменті, тим не менш, у науковій літературі зустрічаються досить серйозні критичні зауваження з приводу такого підходу до управління організаційною поведінкою працівників, тому що систематичне застосування стратегій підкріплення призводить до знецінення працівників, негуманного погляду на них, що, в кінцевому підсумку, гальмує їхнє кар'єрне зростання і розвиток [3].

Змістовні теорії, як було зазначено вище, пов'язують мотивацію з намаганням індивіда задовольнити свої потреби, які спонукають його до конкретних дій. Серед них найвідоміші теорії були запропоновані Абрахамом Маслоу (теорія ієрархії потреб), Клайтоном Альдерфером (теорія ERG), Фредеріком Герцбергом (двофакторна теорія), Девідом Мак Клеllandом (теорія набутих потреб) і Дугласом Мак Грегором (теорії «X» та «Y»).

Зокрема теорія ієрархії А. Маслоу виділяє п'ять рівнів потреб (від фізіологічних потреб на самому нижньому рівні, потреб в безпеці і соціальних потреб, до потреб у самореалізації і, нарешті, самоактуалізації на найвищому рівні). При цьому він стверджував, що потреби більш низького рівня важливіші за потреби наступного за ним більш високого рівня і саме їх необхідно задовольняти перш, ніж потреби більш високого рівня ієрархії стануть виступати як фактори мотивації.

Однак літературні дані останніх років дозволяють зробити висновок про те, що в цілому ряді ситуацій потреби працівників не додержуються настільки чіткої п'ятирівневої ієрархії, бо ієрархія потреб має значну гнучкість. Так, потреби вищого рівня стають важливішими потреб більш низького рівня у міру просування працівника по кар'єрних сходах [3]. Дослідження Т. Дугласа свідчать про те, що потреби працівників суб'єкта господарювання варіюють залежно від стадії їх кар'єрного зростання, рівня розвитку організації і навіть її географічного положення [2]. Нерідкі ситуації, коли підвищення рівня задоволення однієї з потреб не призводить до значного зниження рівня задоволення іншої потреби. Нарешті, при дослідженні ієрархії потреб в різних культурах встановлено значну залежність останньої від культивованих цінностей [4].

К. Альдерфер дещо переробив ієрархію потреб А. Маслоу, запропонувавши виділити три основні групи потреб (теорія ERG):

- потреби існування, або екзистенційні потреби (бажання мати фізіологічне і матеріальне благополуччя);
- соціальні потреби (бажання мати задовільні міжособистісні відносини);
- потреба особистісного кар'єрного зростання і розвитку.

При цьому К. Альдерфер заперечував ієрархічну будову потреб та необхідність їх строго послідовного задоволення. Так, працівник може, наприклад, прагнути до розвитку, навіть якщо його екзистенційні або соціальні потреби не задоволені. Більше того, індивід може одночасно мати кілька домінуючих потреб [3]. У цілому ERG-теорія більшою мірою враховує різно-

манітність індивідуальних характеристик працівників. З точки зору цієї теорії, відмінності в освіті, вихованні, культурному корінні – все це може впливати на пріоритетність тієї чи іншої групи потреб.

Двофакторна (мотиваційно-гігієнічна) теорія Ф. Герцберга визначає контекст (оточення, обстановку – гігієнічний фактор) роботи індивіда як джерело незадоволеності працею, а зміст роботи – як джерело задоволення нею. При цьому гігієнічними факторами є політика підприємства і його адміністрації, умови роботи, заробітна плата, міжособистісні відносини з начальниками, колегами і підлеглими, ступінь безпосереднього контролю за роботою, а мотивуючими факторами, що роблять вплив на задоволеність працівника, виступає сама робота, успіх, визнання і схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого і кар'єрного зростання.

На думку Ф. Герцберга, мотивуючі чинники укладені в змісті безпосередньої роботи (працівник виконує роботу результативно і ефективно, якщо його наділяють хорошою роботою), а низька задоволеність роботою викликає брак мотивації до її якісного виконання.

Хоча теорія Ф. Герцберга все ще зберігає популярність в менеджменті, тим не менш, вона не в змозі пояснити індивідуальні відмінності працівників, зв'язати мотивацію і потреби із задоволенням, врахувати культурні і професійні відмінності.

Теорія набутих потреб Д. Мак Клеелланда виділяє в сучасних умовах три найважливіші потреби, набуті працівником в результаті життєвого досвіду, які в основному і визначають його організаційну поведінку:

- потреба в успіху (бажання робити щось результативно і ефективно);
- потреба у співучасті (бажання бути причетним до досягнення значущих результатів, встановлювати й підтримувати дружні відносини з оточуючими);
- потреба у владі (бажання контролювати оточуючих та впливати на їх поведінку).

Ці потреби Мак Клеелланд відніс до розряду вторинних, тому що вважав, що задоволення фізіологічних потреб, потреб у безпеці і захищеності, які він відніс до розряду первинних, на даний час працівниками досягаються і не роблять помітного впливу на його організаційну поведінку.

Теорія «Х» і теорія «У», запропоновані Д. Мак Грегором, описують позиції та схильності людей і розглядають мотивацію працівника з двох протилежних сторін. Теорія «Х» припускає, що більшість людей не зацікавлені у відповідальності і що люди працюють або тільки через гроші, або зі страху перед якимись погрозами. Основним постулатом теорії «У» є те, що більшість людей не є лінивими і безвідповідальними, вони значною мірою самокеровані і схильні до творчої роботи при позитивній мотивації. При цьому Д. Мак Грегор вважав, що теорії «Х» та «У» не є взаємовиключними протилежностями, тому що більшість людей можуть бути зрілими і свідомими, однак існує різниця між позиціями і поведінкою. Керівникові слід дотримуватися теорії «У», але також слід пам'ятати і про теорію «Х» через те, що з деякими людьми необхідно певний час поводитися згідно з теорією «Х», щоб допомогти їм самореалізуватися і перейти в категорію «У».

Подальший розвиток погляди Д. Мак Грегора набули в теорії «Z», яку висунув на початку 90-х років ХХ ст. Уільям Оучі [1]. Вихідною концепцією Оучі є те, що саме людина є основою будь-якої організації і від неї, в першу чергу, залежить успіх функціонування організації. Головна відмітна риса теорії «Z» – обґрунтування колективістських принципів мотивації й розкріпачення ініціативи працівників. Відповідно до цієї теорії, мотивація працівників повинна виходити з цінностей «виробничого клану», тобто підприємства як однієї великої родини. Ці цінності потребують систематичного розвитку працівників (за допомогою відповідної організації та стимулювання), відносин довіри, солідарності, відданості колективу і загальним цілям, прагнення до підвищення продуктивності праці. Головним мотиватором поведінки працівників є побудована за клановим принципом корпорація. Ознаками такого роду корпорації є: довічне наймання працівників та їх причетність до загальної долі організації, кар'єрне зростання, універсальний характер кваліфікації, широкі комунікації, колективний метод прийняття рішень і групова відповідальність, широка свобода дій і нечітко виражений механізм контролю, постійна турбота про соціальні і економічні потреби працівників, довірливе, товариське спілкування керівників з підлеглими, систематичне культивування здорової соціальної обстановки та корпоративних цінностей.

Як вже зазначалося вище, досить численні процесуальні теорії мотивації фокусуються на процесах мислення, на когнітивних процесах, що відбуваються у свідомості працівника. При цьому при безперечному існуванні потреб поведінка індивіда визначається насамперед сприйняттям конкретної ситуації, оцінкою можливих наслідків обраного типу поведінки. Зокрема одна з таких теорій – теорія справедливості Джона Стейсі Адамса базується на явищі соціального порівняння [1]. Автор теорії стверджує, що будь-яка несправедлива навколишня оцінка результатів якоїсь роботи із суб'єктивної точки зору виконавця (на базі порівняння винагороди та докладених зусиль) є демотивуючим станом його розуму. У результаті цього дії цього працівника при отриманні винагороди за роботу будуть спрямовані на усунення будь-якої відчутної несправедливості (як негативної, так і позитивної). Доречно зазначити, що ці висновки значною мірою стосуються країн з індивідуалістичним характером культури (країни західного світу), у той час як у більш колективістських культурах (азіатські країни) часто більше уваги приділяють не саме справедливості, а рівності, що допомагає підтримувати гармонію соціальних відносин.

Теорія очікувань Віктора Врума стверджує, що мотивація працівника визначається переконаннями його у взаємозв'язку зусиль, ефективності та остаточного результату роботи. Оскільки, за Врумом, мотивація є результатом раціональних розрахунків, то ступінь мотивації працівника залежить від того, наскільки він упевнений у тому, що:

- зусилля тягнуть за собою прийнятне виконання роботи;
- виконання роботи винагороджується;
- нагорода має позитивну цінність.

Імовірність успішного виконання роботи (визначається індивідом) в теорії Врума названа «очікуванням 1» (кількісний показник цього параметра варіює від 0 до 1); вірогідність (визначається індивідом) того, що конкрет-

ний рівень виконання завдання призведе до різноманітних кінцевих результатів, названа «очікуванням 2» (цей параметр варіює від 0 до 1); а цінність, яку індивід привласнює кінцевим результатам, названа «валентністю» (варіює від -1 для вкрай небажаного результату, до $+1$ для дуже бажаного результату). При цьому рівень мотивації визначається добутком ймовірностей «очікування 1», «очікування 2» і «валентності» [1]. Таким чином, для того, щоб конкретна винагорода чинила досить сильний позитивний мотивуючий вплив на результат роботи, необхідно щоб набір засобів і валентність, пов'язані з цією винагородою, були досить великими позитивними величинами. Якщо ж значення будь-якого з цих параметрів наближається до нуля, то мотиваційна привабливість конкретного способу роботи практично зникає.

Згідно з комплексною теорією мотивації Портера – Лоуренса (яка включає в себе елементи теорії очікування і теорії справедливості) результати, досягнуті працівником, залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і особистісних якостей індивіду, а також усвідомлення своєї ролі в процесі праці. При цьому рівень витрачених зусиль залежить головним чином від цінності винагородження та того, наскільки індивід впевнений у відповідності можливого нагородження і втрачених зусиль. У той же час досягненню необхідного рівня результативності сприяє внутрішнє винагородження (відчуття задоволеності від виконання праці) та зовнішнє винагородження (відзнаки керівника). Таким чином, відповідно до цієї теорії саме результативність праці веде до задоволення, а не навпаки; для забезпечення ефективності мотивації необхідне об'єднання зусиль і здібностей робітників, результатів праці, винагородження та задоволеності виконавців.

Вищеописані теорії мотивації набули подальшого розвитку у цілому ряді праці сучасних дослідників, серед яких слід відзначити праці: О.С. Афоніна, В.П. Беха, О.А. Бугуцького, В.К. Вілюнаса, О.О. Виханського, Х. Хеккаузена, Дж. Шермерорна, Д. Янkelовича та ін.

Виклад основного матеріалу і результатів дослідження. Успішна діяльність суб'єктів господарювання не можлива без здійснення відповідних заходів, пов'язаних з мобілізацією капіталу, його розподілом та використанням з метою досягнення певних фінансово-економічних цілей підприємств. Тому серед різноманітних систем управління діяльністю успішних підприємств найбільш ефективним і результативним у теперішній час є бюджетне управління, що здійснюється на основі побудови системи фінансового та управлінського обліку, кваліфікованої діагностики фінансового стану підприємства, планування операційних і фінансових результатів в короткостроковій і довгостроковій перспективі та контролю їх реалізації [5]. Бюджет – це визначений набір фінансових і операційних планів певного періоду діяльності суб'єкта господарювання, що відображає витрати і надходження фінансових коштів в процесі здійснення конкретних видів господарської діяльності відповідно до прогнозів обсягу виробництва і реалізації продукції, кошторису витрат на виробництво, плану капітальних вкладень та ін. Тому бюджетування у широкому розумінні являє собою технологію комплексного управління господарською діяльністю підприємства, що об'єднує цілі його діяльності (витяг прибутку) із сенсом його існування (задоволен-

ня споживачів і партнерів). При цьому в процесі складання проекту фінансового й операційного бюджетів здійснюється творчий підхід до показників прогнозних планів продажів і виробництва, виявляються і використовуються раніше не враховані внутрішньогосподарські резерви, створюються методи ефективнішого використання виробничого потенціалу суб'єкта господарювання, раціональнішого витрачання матеріальних, грошових і людських ресурсів, а також підвищення споживчих властивостей продукції, що випускається.

Таким чином, бюджетування являє собою складний комплекс фінансових планів, прогновної фінансової звітності та фактичного обліку (фінансового та управлінського) результатів виконання плану конкретних бюджетних періодів, а також послідовний ланцюжок управлінських дій, спрямованих на інтеграцію різноманітних управлінських контурів в єдину систему бюджетного управління. Тому в розробці бюджету беруть участь керівники практично всіх служб суб'єкта господарювання, а також визначених центрів фінансової відповідальності, яких включають до складу постійно діючого колегіального органу – бюджетного комітету. При цьому процес узгодження бюджетів центрів фінансової відповідальності з інтегрованим зведеним бюджетом суб'єкта господарювання, здійснюваний методом зверху-вниз та знизу-вгору, надає потужний мотивуючий вплив практично на всіх учасників бюджетного процесу, скеровуючи їх на виконання взятих зобов'язань з реалізації цілей і завдань підприємства.

На думку автора, властиве бюджетному управлінню надання інформації про заплановані і фактичні результати роботи суб'єкта господарювання (як менеджерам, що безпосередньо беруть участь у процесі бюджетного планування, так і практично всім працівникам, що здійснюють реалізацію цих планів) виступає суттєвим позитивним психологічним чинником, здатним підвищити якість і продуктивність праці. Адже в цьому випадку кожен працівник чітко уявляє собі ланцюжок всієї виробничої діяльності, своє місце в загальному трудовому процесі, а також якісні та кількісні кінцеві результати. Чим більшою мірою ці цілі відомі всім працівникам і чим повніше вони зрозумілі, тим з більшою ймовірністю вони будуть здійснені. Бо постановка цілей – це когнітивний процес, а усвідомлені цілі і наміри – це якраз те, що лежить в основі мотивів поведінки індивіда. При цьому ядром бюджетного управління суб'єктом господарювання є саме бажання його працівників досягти поставлених цілей, домогтися цілком певного результату.

Доречно зазначити, що з точки зору однієї з теорій мотивації – теорії постановки цілей, значний внесок у розвиток якої внесли Е. Лок, Т. Райн, Р. Латем, організаційна поведінка працівників формується, насамперед, тими цілями, які вони ставлять перед собою, тому що саме заради досягнення поставлених цілей вони здійснюють певні дії [6]. Усвідомлюючи й оцінюючи події, що відбуваються на основі сприйняття сформованого світогляду, а також відповідно до індивідуальної емоційної реакції працівник визначає для себе цілі, до досягнення яких він має намір прагнути і, виходячи з поставлених цілей, здійснює певні дії, виконуючи конкретну роботу. Тобто, поводячи себе певним чином, працівник досягає конкретного результату, отримуючи при цьому задоволення. Хоча між характеристиками цілей і

характеристиками виконання існує цілком певна залежність, тим не менш, безпосередньо вплив характеристик мети на якість і кількість праці чітко не простежується, оскільки цей вплив опосередковується через визначену своїми цілями готовність індивіда витратити певні зусилля.

У теорії постановки цілей при розгляді залежності від виконання цілей підкреслюється, що якість виконання залежить не тільки від визначених метою зусиль працівника, але й від організаційних чинників і здібності індивіда. При цьому ці групи факторів можуть впливати не тільки на якість і зміст виконання, але й на цілі, надаючи тим самим опосередкований вплив на мотивацію, і, отже, додатковий вплив на виконання.

Апогеєм процесу мотивації в теорії постановки мети є саме задоволеність працівника результатом праці, що виникає завдяки внутрішнім та зовнішнім щодо індивіда процесам. Внутрішні процеси, що приводять до задоволеності індивіда, пов'язані в основному з тим, як саме індивід оцінює отриманий ним результат відповідно до поставленої мети. Тоді як зовнішні процеси, що впливають на задоволеність індивіда досягнутими результатами, є процесами реакції на результати праці з боку оточення, оцінкою рівня виконання цим оточенням. У підсумку, результати роботи дозволяють отримати зовнішнє задоволення (від винагороди за результатами індивідуальної роботи, а також всього колективу підприємства) і внутрішнє задоволення (внаслідок високого ступеня поінформованості про цілі та завдання суб'єкта господарювання, відчуття корисності своєї діяльності, зростання відповідальності за погіршення роботи та зростання впливу індивіда на її результати, навчання та можливість кар'єрного зростання, змагального ефекту).

Особливе значення фактора задоволеності працівника полягає в тому, що він не тільки завершує ланцюжок процесу мотивації, але також є вихідною для здійснення наступного циклу мотивації (рис. 1).

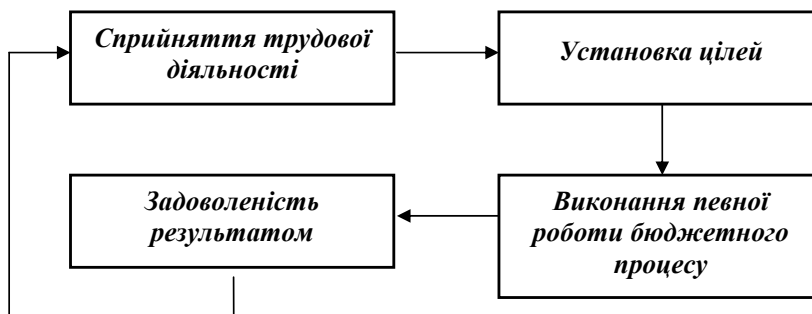


Рис. 1. Схема процесу мотивації працівників в системі бюджетного управління суб'єктом господарювання

Теорія постановки цілей стверджує, що рівень досягнення певного результату значною мірою залежить від таких характеристик цілей: складності, своєрідності (специфічності), прийнятності й прихильності [6]. Ці характеристики цілі впливають як безпосередньо на мету, так і на зусилля, які індивід готовий витратити, щоб досягнути поставленої перед ним мети. При цьому складність цілі відображає ступінь професійності та рівень виконан-

ня, необхідні для її досягнення. У той же час підвищення складності цілі часто приводить до покращання результатів праці, але тільки тоді, коли залишається шанс її досягнення. У свою чергу, своєрідність цілі відображає кількісну зрозумілість мети, її точність і зрозумілість. Більш чітко визначена мета дозволяє досягати кращих результатів і кращого виконання завдання.

Щодо прийнятності цілі, то вона безпосередньо залежить від того, чи сприймається вона працівником як досяжна, і від того, які вигоди він може отримати при досягненні мети. Прийнятні цілі відображає ступінь, до якого індивід сприймає завдання як своє власне, а тому високий ступінь прийнятності цілі, зі свого боку, суттєво сприяє підвищенню ступеня впливу складності й своєрідності на виконання завдання, тоді як готовність індивіда витратити зусилля певного рівня для досягнення мети відображає його прихильність меті.

Таким чином, є всі підстави визнати, що прояв феномену внутрішньо-фірмового механізму мотивації працівників в процесі бюджетного управління суб'єктом господарювання узгоджується з основними принципами теорії постановки цілей. Крім того, в процесі бюджетного управління суб'єктом господарювання, безумовно, досить дійовими є такі мотиваційні фактори:

- економічні (залежність величини заробітної плати і додаткової винагороди працівників від рівня реалістичності бюджетного планування, а також ефективності та результативності реалізації поставлених цілей і завдань);

- соціальні (велика можливість самореалізації особистості, підвищення ступеня участі працівників в самоврядування та їх соціального статусу);

- морально-етичні (значна залежність іміжду суб'єкта господарювання від якості здійснення бюджетного процесу; престижність бути причетним до випуску

- продукції підприємства, яка користується попитом, а також до формування лояльності споживачів).

До того ж в рамках управління процесами мотивації працівників на основі принципів бюджетного управління також досить ефективні такі основні, відносно самостійні методи мотивації:

- методи підкріплення, що охоплюють різні системи індивідуального і групового заохочення і спрямовані на досягнення результатів та дійової участі в бюджетному процесі. Ці методи конкретизуються у відповідних формах матеріального і морального заохочення:

- надання самостійності безпосереднім виконавцям у прийнятті оперативних рішень, яке виключає постійне втручання керівництва, необхідність погоджень і очікувань дозволів, що, в кінцевому підсумку, значно підвищує зацікавленість і ініціативність працівників. У той же час надання самостійності групам виконавців, а також цілим підрозділам підприємства сприяє ініціативній творчій участі останніх у процесах бюджетного планування та реалізації накреслених цілей;

- залучення працівників до процесу прийняття рішень шляхом спільного виявлення проблем, участі в обговоренні і виборі альтернативних варіантів пропонуваніх рішень, сприяє поліпшенням комунікації та співпраці між фахівцями різного профілю підприємства, різного рівня керівниками та

окремими підрозділами, а також створенню особливого творчого клімату на підприємстві для розвитку новаторства.

Висновки. Таким чином, в процесі бюджетного управління діяльність суб'єкта господарювання може бути успішно реалізована певна інтегрована модель мотивації персоналу, що включає елементи теорії підкріплення, змістовних і процесуальних теорій.

Відповідно до цієї моделі менеджмент суб'єкта господарювання має розглядати задоволеність працівника роботою та її виконанням як два окремі, але взаємопов'язані результати роботи, на які значною мірою впливає призначення нагороди. Задоволеність роботою виступає важливою установкою, що відображає ступінь позитивних або негативних почуттів, випробуваних працівниками у відношенні до різних аспектів виконуваної роботи. І хоча задоволеність роботою сама по собі не є надійним показником ефективної роботи, тим не менш, вмиле управління винагородою на всіх етапах бюджетного процесу буде надавати позитивний вплив і на задоволеність роботою та безпосередньо на її виконання. Безумовно, на виконання роботи впливають і притаманні працівнику досвід, здібності та зусилля, яких він докладає, а також ресурсна й технологічна підтримка з боку підприємства. Однак саме мотивація працівника безпосередньо визначає робочі зусилля, а основними її чинниками в цій моделі мотивації мають виступати здатність менеджменту залучати якомога більшу кількість працівників до основних етапів бюджетного процесу (цілепокладання, прийняття рішень, планування, організація, реалізація, контроль виконання, регулювання, винагорода), а також створення робочої обстановки, що відповідає потребам і цілям індивіда.

Менеджмент суб'єкта господарювання, використовуючи інтеграційну модель мотивації в системі бюджетного управління, що включає також деякі елементи теорій підкріплення, повинен акцентувати увагу на заслуженість винагороди і своєчасність отримання її працівниками. При цьому будь-яка нагорода повинна сприйматися індивідом справедливою в соціальному контексті робочого місця. Але тому що поняття справедливості зовнішньої винагороди з точки зору менеджменту та самого працівника, як правило, не збігаються (цілком можливо, що такий збіг поглядів взагалі недосяжний), менеджмент має прагнути до того, щоб з кожним новим циклом процесу бюджетного управління працівник відчував зростання ступеня справедливості винагороди у часі.

Список використаних джерел

1. Класики менеджмента: енциклопедия / под ред. М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
2. Немов Р.С. Психология: словарь-справочник / Р.С. Немов. – М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2012. – 464 с.
3. Осборн Р. Модификация организационного поведения / Р. Осборн. – Воронеж: Перспектива, 2008. – 348 с.
4. Дятлов В.А. Управление персоналом / В.А. Дятлов. – М: Академия, 2009. – 428 с.

5. Дугельный А.П. Бюджетное управление предприятием / А.П. Дугельный, В.Ф. Комаров. – М.: Дело, 2003. – 432 с.
6. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Вoutilайнен, П. Поренне. – М.: Прогресс, 1993. – 426 с.

References

1. *Klacciki menedgmenta: Enciklopedia* [Management Classics: Encyclopedia]. Edited by M. Wornera, Sankt-Peterburg, Piter Publ., 2001, 1168 p.
2. Nemov R.S. (2012). *Psihologia: Slovar-spravochnik* [Psychology: Dictionary-guide], Moscow. Vldos-Press Publ., 464 p.
3. Obsborn N. (2008). *Organizationalnoe povedenie* [Organizational Behaviour], Voroneg, Perspektiva Publ., 348 p.
4. Diatlov V.A. (2009). *Upravlenie personalom* [Personnel Management], Moscow, Akademia Publ., 428 p.
5. Dugelsky A.P. (2003). *Budjetnoe upravlenie predpriyem* [Budget Management of the Enterprise], Moscow, Delo Publ., 432 p.
6. Santalaiynen T., Voutilaiynen E., Porenne P. (1993), *Upravlenie po rezul-tatam* [Performance Management], Moscow, Progress Publ., 426 p.

В статье изложены результаты теоретического исследования влияния процессов бюджетирования деятельности предприятия на мотивацию работников, направленную на достижения целей и задач субъекта хозяйствования.

Ключевые слова: *бюджетное управление, организационное поведение, мотивация сотрудников, иерархия потребностей, теории подкрепления, содержательные и процессуальные теории.*

The article presents the results of theoretical research of influence of processes of budgeting of the enterprise activity on the motivation of employees aimed at achieving the goals and objectives of a business entity.

Key words: *budget management, organizational behavior, employee motivation, hierarchy of needs, reinforcement theory, substantive and procedural theories.*

Одержано 5.02.2016.