

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИКА ОЦІНКИ

*Визначено теоретичні підходи до оцінки функціонування системи бюджетування як підсистеми управління, призначення якої оптимізація використання факторів виробництва та часу. Розроблено методику оцінки ефективності впровадження та функціонування системи бюджетування на прикладі великого промислового підприємства*

**Постановка проблеми.** Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється при взаємодії трьох чинників: виробничих відносин, засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал продукує суспільно корисну продукцію, надає виробничі послуги та виробляє інтелектуальні продукти. Це означає, що, з одного боку, мають місце витрати живої і уречевленої праці, а з іншого, – результати виробництва. Оскільки підприємство діє відповідно до принципу безперервності, то для забезпечення виживання в довгостроковій перспективі слід перманентно оцінювати витрати, результати діяльності та доходи від їх реалізації з метою визначення перспективних варіантів розвитку та спрямування ресурсів підприємства у відповідному напрямі.

Перерозподіл ресурсів неможливий без вирішення проблеми ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Дана проблема є предметом вивчення багатьох галузей знань, зокрема економічної теорії, теорії прийняття рішень, телеології (науки про цілі). Існує спеціальна галузь знань – праксеологія – яка вивчає різноманітні дії з точки зору їх ефективності.

Ефективність виробництва є комплексним порівнянням кінцевих результатів використання засобів виробництва і виробничих відносин за певний проміжок часу.

У теорії управління виділяють взаємопов'язані категорії ефективності виробництва та ефективності управління, які ґрунтуються на зіставленні результату і витрат. В останній береться до уваги особливості управлінської праці [1, с.314]. На думку В. Ш. Рапопорта, “Ефективність управління більше, ніж будь-яка інша область діяльності, залежить від людського фактору, від того, наскільки управлінські ідеї і рішення сприймаються колективом” [4, с. 123].

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питання бюджетування розглядають у своїй працях вітчизняні та закордонні вчені: А. Апчерч, А.А. Атабаєва, Т.Г. Бень, М.Д. Білик, С. Білобловський, І.А. Бланк, Є. Брігхем, В.В. Бурцев, М.А. Вахрушина, С.Ф. Голов, С.Б. Довбня, К. Друрі, Н.А. Єрмакова, А.А. Жамойда, Р.І. Жовковач, А.Г. Загородній, І.В. Зятковський, В.Б. Івашкевич, Т.П. Карпова, В.В. Кірсанов, В.В. Ковальов, О.Н. Мамрак, Т.М. Мезенцева, О.Г. Мельник, С.В. Онищенко, В.П. Савчук, Дж. Сигел, В.Г. Суржик, О.О. Терещенко, А.Ю. Харко, Ч.Т. Хорнгрен, В.Є. Хруцкий, Дж. Шим, К.В. Щиборщ. Більшість вітчизняних та російських авторів у своїх дослідженнях орієнтуються на розробки закордонних дослідників, не враховуючи національних особливостей та надбань радянської економічної думки.

**Метою дослідження** є формування методики оцінки ефективності впровадження та функціонування системи бюджетування підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасній науковій думці не вистачає конвенційності щодо визначення базових понять, яка існувала за радянських часів. Це пояснюється, зокрема,

необґрунтованим запозиченням іншомовних термінів. Існує ряд понять, які можуть слугувати критеріями оцінки господарської діяльності через збіг окремих значень. Для потреб аналізу їх доцільно поділити на дві групи: суб'єктивно-психологічні та об'єктивні. Співвідношення понять проведено на основі тлумачних словників в табл. 1.

Таблиця 1. Аналіз видів діяльності за ступенем економічності

Характеристика	Критерій оцінки діяльності	Походження	Тлумачення	Математична інтерпретація
Суб'єктивна, відносна	адекватність	(лат. adaequatus) прирівняний, відповідний	Цілком відповідний, співпадаючий, тотожний	$\Pi(3)/ P = 1$
Суб'єктивна, відносна	доцільність	ціль	Відповідний поставленим цілям, цілком розумний, практично корисний	$\Pi(3)/ P = 1$
Суб'єктивна, відносна	раціональність	(нім. rational; лат. rationalis) розумний	Розумно обґрунтований, доцільний	$\Pi(3)1/ P1 = \Pi(3)2/ P2$
Об'єктивна, абсолютна	дієвість	дія	Здатний діяти, активний	$P \in (-00; + 00)$
Об'єктивна, абсолютна	результативність	(лат. resultatum; resultare) відскакувати, відбиватися	Дає результат	$P \in (-00; + 00)$
Об'єктивна, абсолютна	продуктивність	(лат. productivus) доцільний, плідотворний	Дає позитивний результат	$P \in (0; + 00)$
		(нім. produkt; лат. productum) вироблене		
Об'єктивна, відносна	ефективність	(лат. efectus) виконання, дія, вплив, результат	Здатний забезпечувати результат	$P / B \geq 1$
Об'єктивна, відносна	оптимальність	(фр. optimal; лат. optimus) найкращий	Найсприятливіший, найкращий	$P / B \rightarrow \max$
Функція	економічність	(грец. oikonomikē мистецтво управління господарством)	Здатний забезпечувати найкращий результат при мінімальних витратах	$f(B, P, t)$
Функція	адаптивність	(нім. adaptation; фр. adaptation; лат. adaptatio; adaptere) пристосовуватися	Здатний прилаштуватися	$f(opt, t)$

*Примітка:* у таблиці прийняті наступні умовні позначення:  $\Pi(3)$  – цілі (завдання),  $P$  – результати,  $B$  – витрати,  $opt$  – оптимум,  $t$  – час,  $f$  – функція.

Як стверджує Е. Берн: “Доцільність – це психологічний критерій, а ефективність – матеріальний. Обидва параметри краще всього може оцінити експерт за даними процедурами: доцільність – шляхом особистого знайомства з суб'єктом діяльності, а ефективність – на основі результатів його діяльності” [2].

За даними таблиці можна зробити висновок, що до групи суб'єктивно-психологічних критеріїв належать адекватність (отримані результати відповідні поставленим цілям), доцільність (можливі результати відповідні

поставленим цілям) та раціональність (поведінка, яка представляється сторонньому спостерігачу ірраціональною і непередбачуваною, насправді може бути обумовлена надзвичайно раціональними причинами, про які, проте, оточуючі не знають; головною умовою раціональної поведінки слід вважати досягнення позитивного результату). До другої – дієвість, результативність, продуктивність, ефективність та оптимальність. Адаптивність як характеристика господарюючого суб'єкта з'явилася досить

нещодавно і полягає у знаходженні оптимумів господарювання в довгостроковій перспективі, на відміну від оптимальності, яка характеризує максимізацію ситуаційної ефективності (класичний приклад – оптимум за Парето).

Ефективність властива не будь-якій взаємодії, а лише цілеспрямованій, тому ця категорія має управлінський характер і відображає перш за все ступінь досягнення мети. Таким чином, на відміну від ефекту, ефективність – це завжди відповідне співвідношення (результату і мети або результату і витрат на його досягнення), тобто ця величина відносна. Цією вихідною позицією і визначається розуміння ефективності управління [6, с. 525].

Отже слід відрізнити ефект (результат), який відображає абсолютну величину і вимірюється у кількісних показниках, та ефективність, яка відображає співвідношення досягнутого результату та критерію його оцінки (порівняння).

Результат управління та виробництва як найважливіший компонент для визначення його ефективності не слід тлумачити однозначно. Адже відсутність результату – це також результат діяльності, наслідком якої є розсіювання накопиченої енергії (непродуктивне використання ресурсів). У даному випадку йдеться про корисний кінцевий результат, тобто вироблений матеріальний або нематеріальний продукт.

Слід розрізнити кінцевий результат процесу виробництва та кінцевий загальноекономічний результат роботи підприємства (об'єднання підприємств). Перший відбиває уречевлений результат процесу виробництва, вимірюваний обсягом продукції у натуральній і вартісній формах, другий включає не лише кількість виготовленої продукції, але й охоплює її споживну вартість. Кінцевим результатом процесу виробництва, виробничо-господарської діяльності підприємства за той чи інший проміжок часу є додана вартість, а фінансовим результатом комерційної діяльності – прибуток.

Варто розуміти, що система бюджетування, як і будь-яка інша підсистема управління, не приносить прибутку, її призначення – оптимізація використання факторів

виробництва та часу. Однак тут виникає ще одна проблема – відокремлення ефекту від впровадження системи бюджетування від результату інших підсистем управління.

Ефективність виробництва має різні визначення і застосування для аналітичних оцінок і управлінських рішень. Відповідні види ефективності виробництва виокремлюються переважно за різноманітністю одержуваних результатів (ефектів) господарської діяльності підприємства. Більшість дослідників виділяють економічні або соціальні результати (ефекти) виробництва. С.В. Степашин виділяє також організаційну ефективність [5, с. 468]. Загальні підходи до класифікації ефективності наступні:

за рівнем пристосування бюджетного планування до змін середовища: внутрішні та зовнішні;

за наслідками: організаційна, економічна, соціальна;

за рівнем виникнення: локальна, загальноекономічна;

за ступенем збільшення ефекту: первісна, мультиплікаційна.

Внутрішню ефективність дослідники розглядають за масштабами виробництва, зокрема Б. Райан виділяє наступні [3, с. 85]: рівень фірми; рівень філії (дочірньої компанії); рівень організаційної одиниці підприємства; рівень виробництва; рівень продукції.

Економічний ефект відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати виробництва на підприємстві (в об'єднанні підприємств). До таких показників відносяться обсяг товарної, чистої або реалізованої продукції, величина одержаного прибутку, економія тих чи інших видів виробничих ресурсів або загальна економія від зниження собівартості продукції тощо.

Соціальний ефект зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та побуту, стану оточуючого середовища, загальної безпеки життя тощо. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, але й негативними (наприклад, поява безробіття,

посилення інфляції, погіршення екологічних показників). Вони мають ту особливість, що далеко не всі з них піддаються кількісному вимірюванню. У зв'язку з цим на підприємствах визначають, оцінюють і регулюють більшою мірою економічну, ніж соціальну ефективність виробництва. При визначенні ефективності функціонування системи бюджетування соціальну ефективність можна визначити за допомогою показників динаміки заробітної плати та інших виплат працівникам.

Залежно від об'єкту, стосовно якого визначають результативність його функціонування, розрізняють локальний (госпрозрахунковий) і загальноекономічний ефекти. Локальний (госпрозрахунковий) ефект означає конкретний результат виробничо-господарської чи іншої діяльності даного підприємства, внаслідок якої воно має певний зиск.

Внаслідок здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства, впровадження на ньому прибуткових технічних, організаційних чи економічних заходів має місце первісний (одноразовий) ефект. Проте майже завжди початковий ефект може повторюватися і примножуватися завдяки багатовекторному та багаторазовому використанню таких заходів не лише на даному, але й інших підприємствах, сферах діяльності. Саме тому досить важливого практичного значення набуває визначення і оцінка так званого мультиплікаційного ефекту, що має свої специфічні форми прояву:

– дифузійний ефект може реалізовуватись у тих випадках, коли певне господарсько-управлінське рішення, нововведення технічного, організаційного, економічного чи соціального характеру поширюється на інші галузі, внаслідок чого відбувається його мультиплікація (наприклад, перш ніж знайти широке застосування у чорній металургії метод безперервного розливання рідкого металу був започаткований на підприємствах кольорової металургії);

– резонансний ефект має місце тоді, коли якість нововведення у певній галузі активізує і стимулює розвиток інших явищ у виробничій

сфері (зокрема отримання синтетичного волокна високої якості призвело до виробництва нових видів тканин, а це стимулювало появу нових видів одягу тощо);

– ефект стартового вибуху – це ланцюгова реакція у перспективі. Він можливий за умови, що певний стартовий вибух стає початком наступного лавиноподібного збільшення ефекту у тій самій або іншій галузі виробництва чи діяльності (яскравий приклад – застосування економіко-математичних методів та моделей в управлінні, виробництві, різних галузях науки).

В економічній теорії пропонують і на практиці використовують два основні методи комплексної оцінки ефективності підприємницької діяльності:

перший – порівняльний аналіз підприємницької діяльності даного підприємства та інших суб'єктів господарювання, які продукують однакові або подібні вироби;

другий – аналіз господарської діяльності та фінансової результативності з використанням еталонної моделі підприємства (фірми), тобто визначення еталонних (найкращих за даних умов виробництва) значень певних первинних показників і порівняння з ними фактично досягнутих у тому або іншому розрахунковому періоді.

Якщо ступінь невизначеності дуже високий, то особа, що ухвалює рішення (розробник бюджетної програми), може використовувати інші підходи для оцінки передбачуваних стратегій:

А) критерій рішення Вальда, або макси-мін. Припускає максимізацію рівня надійності і представляє зовнішні умови як недоброзичливі.

По цьому критерію необхідно визначити якнайгірший з можливих результатів кожної стратегії, а потім вибрати стратегію, що обіцяє якнайкращий з якнайгірших результатів. Антитезисом макси-міна є критерій макси-макса, по якому вибирають максимальну віддачу для кожної стратегії як орієнтир. Стратегія, яка пропонує найкраще з кращого, потім вибирається як оптимальна. Якщо виходити з того, що однією з особливостей бюджетування в умовах санації є багатоваріантність, то такий підхід

раціональний при складанні песимістичного і оптимістичного варіанту бюджетної програми для підприємства-боржника;

Б) альфа-критерій рішення Гурвіца. Припускає визначення індексу рішення для кожної стратегії, який є середньозваженим його екстремальної віддачі. Чинником, що зважає, служить коефіцієнт оптимізму, який розташовується в діапазоні від 0 до 1, що забезпечує можливість особі, що ухвалює рішення, виражати своє суб'єктивне відношення до ризику з тим або іншим ступенем оптимізму. Фактично при формуванні бюджетної програми забезпечується можливість звернути увагу розробників на найгіршу і на найкращу віддачу для конкретної стратегії, визначити суб'єктивну вірогідність для кожної з них. Таким чином, цей підхід – реальна основа для оптимального варіанту базової бюджетної програми;

В) критерій рішень Сейвіджа (критерій втрат від міні-макса). Досліджує збитки, які є втрат, що зазнали, в результаті ухвалення неправильного рішення. Втрата вимірюється як абсолютна різниця між віддачею для даної стратегії і віддачею для найефективнішої стратегії в межах одного і того ж стану зовнішнього середовища. Особа, що ухвалює рішення, при використуванні критерію Сейвіджа відмовляється від спроб максимізувати віддачу, вибираючи стратегію із задовільною віддачею при більш низькому ризику;

Г) критерій рішень Лапласа. Цей критерій раціональний і нечутливий до відношення особи, що ухвалює рішення. Проте при невідомості стану зовнішнього середовища вірогідності їх настання приймаються за рівні. Вибрана стратегія – це стратегія з найвищою передбачуваною вартістю за умови рівної вірогідності. Тому наперед необхідно врахувати чинник ризику при виробленні альтернатив. Насправді рівна вірогідність всіх станів зовнішнього середовища неможлива, особливо в короткострокові періоди. Тому критерій Лапласа більше підходить для довгострокового прогнозування, здійснюваного крупними підприємствами.

Таким чином, бюджетування в умовах невизначеності ґрунтується, перш за все, на виборі критерію ухвалення рішень, а потім виконанні обчислень, необхідних для здійснення вибору в межах цього критерію. Який з розглянутих критеріїв є найбільш відповідним – визначає керівника (розробник бюджетної програми).

Визначення економічної ефективності багато направленої і широкомасштабної підприємницької діяльності (бізнесу) має спиратися на власну методичну основу. Проте в Україні не існує офіційної та загальновизнаної методики комплексної оцінки результатів різних видів підприємницької діяльності.

Натомість можна орієнтуватись на такі принципи цієї методики.

1. Аналітична оцінка економічної й соціальної ефективності підприємництва має базуватися на результатах комплексного аналізу діяльності підприємницької структури за певний час.

2. За ринкових умов господарювання у переважній більшості випадків підприємницькі структури (суб'єкти господарювання) запроваджують проведення експрес-аналізу своєї діяльності, тобто практику швидкої аналітичної оцінки за стислою схемою.

3. Об'єктами економічного аналізу структури виробничого спрямування мають бути:

організаційно-технічний рівень і обсяг виробництва;

використання основних фондів і виробничих потужностей, матеріальних ресурсів;

досягнутий рівень продуктивності праці (виробничої системи);

собівартість продукції (поточні витрати виробництва); прибутковість, рентабельність; фінансовий стан і його стійкість.

4. Усі показники ефективності підприємницької діяльності є розрахунковими. Зрозуміло, що для їхнього обчислення потрібно мати необхідну сукупність первинних показників, які відображають реальні виробничі процеси та стан системи господарювання за всіма її напрямками. Основним

джерелом інформації комплексного економічного аналізу виробничо-господарської та комерційно-фінансової діяльності є дані бухгалтерського обліку.

Для оцінки ефективності бюджетування можна розглядати як систему та набір функцій. У першому випадку це передбачає розмежування критеріїв та показників планування, обліку та контролю.

Завдання визначення ефективності системи бюджетування зводиться до оцінки ефективності планової підсистеми, яка встановлює кількісні ціни. Оскільки головна мета системи бюджетування – постановка і досягнення кількісних цілей підприємства, економічна ефективність виконання бюджету визначається за допомогою фіксації та аналізу відхилень. Відповідно до наведеного ряду рішень за ступенем економічності (див табл. 1), в обліку будуть відображатися тільки неадекватні поставленим завданням результати, оскільки бюджетні показники закладені на початку періоду.

Головним показником зовнішньої ефективності облікової підсистеми є відсутність штрафів та інших санкцій. Головним показником внутрішньої ефективності – термін бухгалтерського документообороту.

В другому випадку, відповідно до теорії фінансів, загальний ефект вимірюється розміром грошового потоку, а ефективність можна визначити шляхом приведення його до базового потоку.

Таблиця 2. Аналіз результатів застосування корпоративної системи “Бюджет руху грошових коштів” в період 2005 р.

Показники	№ з/п	Од.виміру	2002 р. базовий	2003 р.	2004 р.	2005 р.
Об’єм продаж	1	тис. грн.	640980	846640	1135971	1486875
Фактичний кумулятивний об’єм суми вільних грошових коштів, тис. грн.	2	тис. грн.	315861	513684	580709	1041850
	3	на 1 грн. об’єму продаж (стр.2/стр.1)	0,49	0,61	0,51	0,7
Фактична сума отриманих за депозитами відсотків	4	тис. грн.	4659	9871	14308	19768
	5	на 1 грн. вільних коштів, % (стр.4/стр.2)* 100%	1,48	1,92	2,46	1,9
Приведений об’єм суми вільних грошових коштів	6	тис. грн. (стр.1 *стр.3 2002)	–	417206	559782	732700
Приведений об’єм суми відсотків по депозитам	7	тис. грн. (стр.6*стр.5 2002)	–	6175	8285	10844
Економічний ефект	8	тис. грн. (стр.4-стр.7)	–	3696	6023	8924

Приклад розрахунку економічного ефекту від впровадження корпоративної системи “Бюджет руху грошових коштів” проведено в таблиці 2.

Відповідно до розробленої методики, слід застосовувати наступну послідовність розрахунку економічного ефекту:

визначається фактичний кумулятивний об’єм суми вільних грошових коштів 1 грн. об’єму продаж;

обчислюється фактична сума отриманих за депозитами відсотків на 1 грн. вільних коштів;

розраховується приведений обсяг суми вільних грошових коштів як добуток фактичного кумулятивного обсягу суми вільних грошових коштів за n-ий рік та фактичного кумулятивного обсягу суми вільних грошових коштів 1 грн. обсягу продаж за базовий (2002) рік;

визначається приведений обсяг суми відсотків за депозитами як добуток приведенного обсягу суми вільних грошових коштів за n-ий рік та фактична сума отриманих за депозитами відсотків на 1 грн. вільних коштів за базовий (2002) рік;

розраховується економічний ефект від впровадження та застосування системи бюджетування руху грошових коштів як різниця між фактичною сумою отриманих за депозитами відсотків та приведеним об’ємом сум відсотків за депозитами.

Таким чином, економічний ефект за результатами впровадження системи бюджетування руху грошових коштів в 2005 г. склав 8924 тис. грн.

Однак варто пам'ятати, що фінансові показники ефективності не завжди дозволяють передбачити конфлікти та неузгодженості всередині організації, тому їх застосування слід поєднувати із застосуванням не фінансових. Враховуючи те, що ефективність властива не будь-якій взаємодії, а лише цілеспрямованій, що визначає управлінський характер даної категорії, породжує конфлікти цілей і, як наслідок – нові методи їх вирішення, слід обґрунтовано підходити до розрахунку ефективності функціонування підрозділів, зважаючи на суб'єктивізм оцінок та методів.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Результатом проведених досліджень стали наступні висновки та пропозиції:

– існує ряд понять, які можуть слугувати критеріями (мірилом) оцінки господарської діяльності через збіг окремих значень. Для потреб аналізу їх доцільно поділити на дві групи: суб'єктивно-психологічні та об'єктивні. Конкретизують критерії системи показників господарської діяльності. Для розрахунку показників слід відрізнити ефект (результат), який відображає абсолютну величину і вимірюється у кількісних показниках та ефективність, яка відображає співвідношення досягнутого результату та критерію його оцінки (порівняння);

– система бюджетування, як і будь-яка інша підсистема управління, не приносить прибутку, її призначення – оптимізація використання факторів виробництва та часу. Тут виникає ще одна проблема – відокремлення ефекту від впровадження системи бюджетування від результату інших підсистем управління.

#### Список використаної літератури:

1. Афанасьєв М.В., Шемаєва Л.Г., Верлока В.С. Основи менеджменту: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / За редакцією проф. М.В. Афанасьєва. –Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2003. – 484 с.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди (Психология человеческих взаимоотношений) перевод с английского А.В. Ярхо. <http://www.bibliion.ru>
3. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / пер. с англ. Под ред. В.А. Микрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616 с.
4. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. – М.: Экономика, 1988. – 125 с.
5. Степашин С.В., Столяров Н.С., Шохин С.О., Жуков А.В. Государственный финансовый контроль: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2004. – 557 с.
6. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687 с.

ОЛІЙНИК Оксана Вікторівна – кандидат економічних наук, докторант кафедри аналізу і статистики, почесний декан обліково-фінансового факультету, Житомирського державного технологічного університету, лауреат гранта Президента

Наукові інтереси:

– теорія та методологія економічного аналізу

ЧИБІСОВ Юрій Володимирович – заступник генерального директора з економічних питань ЗАТ “Новокраматорського машинобудівного заводу”

Наукові інтереси:

– система бюджетування





