

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-УЧАСНИКІВ ХОЛДИНГІВ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТІВ

*М. І. Іщенко, к. е. н., директор Гірничодобувного дивізіону ТОВ «Метінвест Холдинг»,
В. Я. Нусінов, д. е. н., проф., ДВНЗ «Криворізький національний університет»,
etex@ukrpost.ua*

У статті проведено критичний аналіз сучасних підходів до бюджетування витрат. Досліджено існуючу практику складання та контролю виконання бюджетів гірничо-збагачувальними комбінатами, що входять до складу холдингу. Обґрунтовано, що для підприємств, які виконують в холдингу функції центрів витрат, показником результатів діяльності є не прибуток, а величина відхилень фактичних витрат від планових за бюджетом.

Ключові слова: бюджетування, планування, контроль, аналіз, холдинг, економічні результати діяльності.

Постановка проблеми. Питання оцінки результатів діяльності є актуальними для будь-якого підприємства. На сьогодні економічна наука пропонує суб'єктам господарювання значну кількість показників економічних результатів – прибуток, чистий грошовий потік, зміна фінансового стану, економічна додана вартість та інші. Кожен з них має свої переваги та обмеження в застосуванні, однак, в практичній діяльності гірничо-збагачувальних комбінатів України, більшість з яких входять до складу холдингу, у якості ключового показника результатів діяльності використовується EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) – прибуток до відрахування витрат на відсотки, податку на прибуток, зносу та амортизації.

Практика показала, що основним недоліком традиційних показників операційного прибутку та EBITDA є те, що в них змішується вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, на які підприємство безпосередньо не впливає. Тому постає необхідність пошуку більш адекватних показників оцінки результатів діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом в економічній науці досить активно підіймаються питання відносно використання у процесі управління витратами підприємства системи бюджетування, яка має на меті забезпечити взаємозв'язок доходів і витрат та, відповідно, реалізацію стратегії розвитку підприємства. Такі дослідники, як В. М. Андрієнко, Ю. Г. Лисенко, Л. П. Дядечко, В. В. Лук'янова, О.

Є. Кузьмін, О. Г. Мельник та інші плідно працюють у сфері вивчення проблем бюджетування витрат [1 – 4].

Дані автори зосереджують свою увагу на більш широкому колі питань бюджетування, не приділяючи достатньої уваги специфіці даних процесів у діяльності підприємств різних форм організаційно-правового устрою.

Враховуючи те, що у вітчизняній економіці гірничо-збагачувальні підприємства у своїй переважній більшості стають учасниками холдингів, питання оцінки їх діяльності на основі аналізу виконання бюджетів потребують більш ґрунтовного вивчення.

Формулювання мети статті. Метою статті є аналіз сучасних підходів до контролю витрат в процесі бюджетування в умовах гірничо-збагачувальних комбінатів, що є учасниками холдингів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Низький рівень витрат є однією з головних конкурентних переваг на ринку залізорудної сировини та важливим резервом підвищення економічної ефективності діяльності гірничо-збагачувальних комбінатів (ГЗК). Тому проблема зниження витрат була завжди актуальною для даних підприємств. Розглянемо особливості оцінки економічних результатів діяльності підприємств, що входять до складу холдингів.

Якщо проаналізувати чинники валового прибутку окремого ГЗК, то ми можемо отримати інформацію про те, які саме із них (внутрішні чи зовнішні) відіграли вирішальну роль у досягненні прибутковості підприємств.

ємства.

В табл. 1 подано результати факторного аналізу чинників валового прибутку (ГЗК–1).

Таблиця 1
Аналіз чинників валового прибутку
ГЗК–1

Показники	Значення
Собівартість 1т реалізованої продукції у 2010р., грн. /т	219,14
Собівартість 1т реалізованої продукції у 2011р., грн. /т	261,20
Темп приросту собівартості, %	19%
Валовий прибуток 2011 р., тис. грн	10 853 798
Валовий прибуток 2011р., приведений до собівартості продукції 2010р., тис. грн	11 442 258
Приріст валового прибутку у 2011 р. під впливом собівартості реалізації продукції, тис. грн.	-588 460
в т.ч. під впливом зростання цін на матеріально-енергетичні ресурси, тис. грн.	-610 696
– під впливом зменшення питомих норм витрат матеріально-енергетичних ресурсів, тис. грн.	22 236
Загальний приріст валового прибутку, тис. грн.	5 161 307
Приріст валового прибутку у 2011р. під впливом цін та обсягу реалізації продукції, тис. грн.	5 749 767

Дані табл. 1 свідчать, що валовий прибуток у 2011 році збільшився порівняно з 2010 роком за рахунок зростання цін та обсягів реалізації, тобто завдяки виключному впливу зовнішніх факторів.

На наш погляд, не можна вважати економічно ефективною діяльність підприємства, якщо збільшення її фінансово-економічних результатів обумовлено виключно зовнішніми факторами. Для підвищення об'єктивності аналізу вплив цих факторів потрібно виключити. Особливо це актуально для ГЗК вертикально-інтегрованого Холдингу. Це пов'язано з тим, що основну частину своєї продукції ці підприємства відвантажують металургійним підприємствам, які також належать до цього холдингу. Обсяги реалізації та ціни на продукцію ГЗК повністю регулюються холдингом, тому підприємства-учасники не можуть на них вплинути. Зоною відповідальності ГЗК є лише собівартість продукції.

Як слідує із табл. 1, увесь негативний вплив на собівартість 1 т продукції у 2011 р. спричинило інтенсивне зростання цін на матеріально-енергетичні ресурси. В той же час,

питомі норми витрат матеріально-енергетичних ресурсів навпаки знизились, що привело до зниження собівартості та, відповідно, зростання валового прибутку на 22 млн. грн.

Враховуючи те, що зниження питомих норм витрат матеріально-енергетичних ресурсів є однією з головних задач ГЗК та виключно його зоною відповідальності, можна вважати, що економічний ефект від діяльності підприємства було досягнуто, хоча величина даного ефекту є незначною та складає менше 1% собівартості реалізованої продукції.

Вирішити завдання більш глибокої оцінки витрат та досягнення більш вагомих економічних ефектів дозволяє сучасна система бюджетування. Найбільш повне визначення бюджетування було дано О. Є. Кузьміним, який вважає, що «Бюджетування – це управлінська технологія, яка передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації чи її ланок для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування» [3, с.21].

При цьому бюджет даний автор визначає як «розпис потреб та ресурсів у кількісній формі, що формується на засадах багатоваріантного аналізу для обраного об'єкта з метою пошуку оптимального шляху досягнення встановлених цілей організації» [3, с.36]. Таким чином, показники бюджету повинні відображати ступінь досягнення цілей організації. За цією ознакою показники бюджету можна віднести до показників фінансово-економічних результатів.

У роботі [4] наведено класифікацію бюджетів за різними ознаками:

- за цільовим призначенням (операційні, фінансові, інвестиційні);
- за сталістю бюджетних показників (фіксовані, гнучкі, неперервні);
- за об'єктом бюджетування (бюджети окремих операцій, бюджети проектів, програм, окремих видів бізнесу, цільових витрат, центрів відповідальності, загальноорганізаційні);
- за рівнем важливості (основні, допо-

міжні, спеціальні);

– за тривалістю бюджетного періоду (декадні, місячні, квартальні, річні);

– за видами витрат (бюджети поточних витрат, капітальних витрат);

– за впливом на обсяг виробництва (бюджети змінних витрат, постійних витрат);

– за способами групування витрат (по-елементні, постатейні);

– за рівнем узагальнення (часткові, зведені).

Процес управління витратами ГЗК здійснюється в рамках системи бюджетування.

Метою системи бюджетування є забезпечення взаємозв'язку доходів і витрат та, відповідно, реалізації стратегії розвитку підприємства.

Контроль над витратами забезпечує дотримання величини витрат в межах передбачених річним та місячним бюджетами. Оперативний контроль виконання бюджетів на вітчизняних ГЗК здійснюється протягом всього бюджетного періоду. В ньому задіяні всі структурні підрозділи, що приймають участь в бюджетному процесі. Керівник кожного структурного підрозділу несе відповідальність за виконання бюджету свого підрозділу.

Оперативний контроль виконання бюджету доходів та витрат дозволяє не допустити списання ТМЦ, прийняття актів виконаних робіт не передбачених бюджетом. Оперативний контроль виконання бюджету закупівель дозволяє не допустити поставки ТМЦ, надання послуг, виконання робіт, непередбачених бюджетом, а також забезпечує контроль над рівнем запасів ТМЦ на складах підприємства. Оперативний контроль виконання бюджету платежів дозволяє не допустити здійснення оплат чи передплат ТМЦ, послуг, робіт, не передбачених бюджетом.

Бюджетний процес ГЗК побудовано з урахуванням наступних принципів:

– принципу нарахування: результати операцій та інших подій визнаються по факту їх здійснення та відображаються в тих періодах часу, до яких вони мають відношення;

– принципу безперервної діяльності: процес виробництва залізорудної продукції є безперервним, а попит на залізорудну сировину,

що виробляється вітчизняними ГЗК, залишиться і в майбутньому.

Для порівняння статей бюджету з джерелами виникнення доходів та витрат та визначення відповідальних за планування та контроль цих статей, бюджетна структура організована за центрами фінансової відповідальності, та видами діяльності: операційної, інвестиційної, фінансової.

Доходи/витрати операційної діяльності складаються з доходів від реалізації товарної продукції, витрат на її виробництво та реалізацію, інших операційних доходів/витрат.

Витрати інвестиційної діяльності складаються з капітальних витрат, пов'язаних з створенням, придбанням, продовженням терміну служби та поліпшенням технічних характеристик основних засобів.

В фінансовому бюджеті відображаються передбачувані джерела фінансових коштів та напрямки їх використання в майбутньому періоді.

Система бюджетування ГЗК передбачає формування, виконання та контроль:

– бюджету доходів та витрат (план фінансових результатів роботи підприємства);

– бюджету закупівель (план, який визначає кількість матеріалів, робіт, послуг, які необхідно придбати для виконання виробничої та інвестиційної програми планового періоду);

– бюджету руху грошових коштів (план, в якому відображаються планові обсяги та структура джерел надходжень грошових коштів та напрямки їх використання).

Враховуючи те, що основною функцією ГЗК є зниження витрат, розглянемо більш детально сучасні методи формування бюджету доходів та витрат, а також контролю його виконання.

Головною метою контролю над витратами є забезпечення величини витрат в межах передбачених річним/місячним бюджетами.

Оперативний контроль виконання бюджетів здійснюється протягом всього бюджетного періоду. В ньому задіяні всі структурні підрозділи, що приймають участь в бюджетному процесі. Керівник кожного структурного підрозділу несе відповідальність за виконання бюджету свого підрозділу. Відповідальність за організацію

процесу виконання бюджетів несуть Генеральні директора підприємств, директора функціональних дирекцій.

Механізмом бюджетного контролю є місячний оперативний план. Щомісячно готуються матеріали по рівню виконання показників бізнес-плану/уточненого бізнес-плану з наданням детальних коментарів щодо ключових змін.

У роботі [3] виділяється 4 основні етапи бюджетування:

- бюджетне планування (розробка безпосередньо бюджетів з плановими показниками);

- бюджетне організування (формування центрів фінансової відповідальності відповідно до цілей бюджетування);

- бюджетне мотивування (формування системи заохочення за виконання бюджетних показників);

- бюджетне контролювання (перевірка та оцінювання результативності бюджетної системи).

На даний час існує велика кількість методів та підходів до бюджетного планування, які розглянуті у роботах [1–4]. На вітчизняних ГЗК найбільш розповсюдженими є такі:

- метод централізованого (згори-вниз) та децентралізованого (знизу-вгору) бюджетного планування;

- метод послідовного планування;

- нормативний метод;

- метод планування з нульової бази;

- метод планування на базі попередніх періодів (від досягнутого);

- метод гнучкого планування.

Планування витрат на ГЗК холдингу здійснюється в напрямках згори-вниз (доведення дирекцією холдингу вхідних цільових параметрів) та знизу-вгору (формування ГЗК проектів бюджетів та надання їх на узгодження дирекції холдингу). При цьому планування проводиться послідовно. Спочатку встановлюється бюджет доходів, виходячи з планування обсягів реалізації продукції, далі формується план виробництва і відповідний бюджет витрат, потім на підставі плану виробництва створюється бюджет закупівель.

Нормативний метод передбачає встановлення нормативів по кожній статті витрат, що передбачають раціональне викорис-

тання ресурсів при даній технології виробництва та виробничій потужності. При цьому нормативи можуть встановлюватись двома методами:

- на базі попередніх періодів (як усереднені фактичні значення по аналогічних статтях витрат в минулому);

- з нульової бази (планування та розгляд конкретних ініціатив, без прямої прив'язки до історичних даних).

На ГЗК холдингу при плануванні витрат використовується планування з нульової бази, на інших вітчизняних ГЗК – метод планування на базі попередніх періодів.

Метод гнучкого планування передбачає коригування бюджетів з урахуванням зміни у звітному періоді обсягу виробництва, цін на ресурси та інших факторів, які не є об'єктом керування.

При цьому нормативи змінних витрат встановлюються питомі на одиницю виробленої продукції та у натуральному виразі. Це дозволяє у кінці звітного періоду перерахувати змінні витрати на фактичний обсяг виробництва продукції та фактичні ціни ресурсів. Але при цьому досить проблематично провести коригування повних витрат з урахуванням умовно-постійної частини.

У роботі [3] для вирішення цієї задачі пропонується використовувати коефіцієнти еластичності витрат.

Для цього спочатку будується функція витрат виду:

$$v = a + bx, \quad (1)$$

де v – повні витрати підприємства, грн.;

x – обсяг виробництва продукції, грн.;

a, b – коефіцієнти рівняння.

Функція витрат може бути побудована одним з методів:

- технологічний аналіз;

- метод аналізу рахунків;

- метод вищої-нижчої точки;

- метод візуального пристосування;

- регресійний аналіз.

На наступному етапі визначається коефіцієнт еластичності витрат (E_v) за формулою:

$$E_v = v' \cdot x/v, \quad (2)$$

де v' – похідна функції витрат (коефіцієнт регресії b).

Далі визначається плановий приріст повних витрат (Δv):

$$\Delta v = \frac{E v \times v \times \Delta x}{x}, \quad (3)$$

де Δv – плановий приріст обсягу виробництва, т;

v – повні витрати у звітному періоді, грн.;

x – обсяг виробництва у звітному періоді, т.

На нашу думку, даний метод є найбільш коректним для планування витрат, тому що враховує змінну частину не лише у прямих, але й у непрямих витратах.

У роботі [4] запропоновано обирати методи бюджетного планування в залежності від видів витрат:

– для змінних прямих витрат (нормативний метод);

– для постійних прямих (метод екстраполяції);

– для змінних непрямих (з використанням бюджетної бази);

– для постійних непрямих (коефіцієнтно-лімітний метод).

На ГЗК найбільш проблематичним є планування змінних непрямих витрат, які складають суттєву частину загальних витрат. Бюджетна база – кількісний показник діяльності, зміна якого викликає відповідні зміни у величині об'єкта бюджетування. Планова величина витрат за методом бюджетної бази у роботі [4] визначається за формулою:

$$V_s = H_s \times O, \quad (4)$$

де V_s – планова величина витрат s -го виду, грн;

H_s – норма витрат s -го виду на бюджетну одиницю, грн;

O – плановий обсяг розрахункових бюджетних одиниць.

У роботі [4] також наведено показники бюджетної бази для різних типів структурних підрозділів підприємства та для різних статей витрат. Для більшості підрозділів бюджетною базою є обсяг виробництва продукції, виконаних робіт, наданих послуг, але

для техніко-економічних підрозділів – чисельність працівників.

Як відмічається у роботі [5], норми (H) частіше визначаються на підставі показників місткості:

$$H = \frac{P}{E}, \quad (5)$$

де P – витрати ресурсів, грн;

E – досягнутий результат від використання ресурсів, грн.

На підставі показників місткості можна визначити очікуваний результат за наявних ресурсів, або потребу в ресурсах для досягнення певного результату.

На ГЗК в даний час найбільш поширені такі нормовані статті витрат:

– мелючі тіла, фільтротканина, футировочна сталь, електроенергія (норма витрат встановлюється в розрахунку на 1 тону виробництва концентрату);

– бентоніт, вапняк, колосники, природний газ (норма встановлюється в розрахунку на 1 тону обкотишів або агломерату);

– коксовий дріб'язок (норма встановлюється в розрахунку на 1 тону агломерату);

– транспортерна стрічка, канати, ролики, ковші, борти обпалювальних візків (норма встановлюється в залежності від графіку замін).

Що стосується непрямих витрат, то на ГЗК для кожного структурного підрозділу встановлюються ліміти, величина яких обґрунтовується відповідними підрозділами за методом нульової бази:

– автомобільні шини для господарського автотранспорту, змащувальні матеріали, матеріали для проведення робіт з ремонту та технічного обслуговування основних засобів, інші допоміжні матеріали, послуги з проведення робіт по ремонту та технічного обслуговування основних засобів, послуги з заміни нормованих ресурсів, інші послуги, дизельне паливо, бензин, питна вода, стоки, теплоенергія, заробітна плата, інші виплати (ліміт споживання встановлюється на рік для кожного структурного підрозділу ГЗК);

– послуги з підривання (ліміт споживання встановлюється на рік згідно планових обсягів підривання гірничої маси, передба-

чених річною виробничою програмою);

– послуги з буріння (ліміт споживання встановлюється на рік згідно планових обсягів бурових робіт, передбачених річною виробничою програмою).

Амортизація основних засобів, нематеріальних активів та інших необоротних активів планується на підставі прямолінійного методу. Нарахування на заробітну плату, плата за користування надрами, плата за землю, екологічний податок, інші податки та платежі плануються за встановленими ставками.

Розглянемо другий етап бюджетування – організування. Як зазначається у роботі [3], на даному етапі проводиться формування центрів фінансової відповідальності відповідно до цілей бюджетування. Найбільш поширеними є такі види центрів відповідальності:

– центри прибутку (контролюються лише результати – прибутки підрозділу, але не шляхи досягнення цих результатів);

– центри витрат (підрозділи, по яких важко оцінити результати діяльності, контролюється відхилення фактичних витрат від планових);

– центри інвестицій (контролюється обсяг інвестицій та віддача від них);

– центри вартості (підрозділи, що створюють нову вартість, по яких можна підрахувати усі витрати на їх діяльність та отримані результати у кількісних показниках);

– центри обороту (комерційні підрозділи, основною ціллю яких є нарощення обсягів реалізації).

ГЗК холдингу є центрами витрат та інвестицій. Тому наступні 2 етапи бюджетування (мотивування та контролювання) пов'язані безпосередньо з витратами. В процесі бюджетування проводиться оперативний контроль відхилень фактичних витрат від планових. У разі забезпечення зниження фактичних витрат, працівникам підприємства нараховується премія. Таким чином, працівники заохочуються до використання прогресивних методів та технологій виробництва, більш економічних матеріалів тощо.

В процесі контролювання витрат проводиться факторний аналіз відхилень фактичних витрат від планових. У роботі [3]

розглядаються такі види відхилень:

– відхилення прямих матеріальних витрат за рахунок ціни;

– відхилення прямих матеріальних витрат за рахунок норм використання;

– відхилення прямих витрат на оплату праці за рахунок тарифної ставки;

– відхилення прямих витрат на оплату праці за рахунок продуктивності праці;

– відхилення змінних виробничих накладних за рахунок ставки розподілу;

– відхилення змінних виробничих накладних за рахунок продуктивності праці;

– відхилення змінних витрат за рахунок цін на ресурси;

– відхилення змінних витрат за рахунок ефективності використання ресурсів;

– відхилення постійних виробничих накладних за рахунок обсягу виробництва;

– відхилення постійних виробничих накладних за рахунок використання потужності;

– відхилення постійних виробничих накладних за рахунок продуктивності праці.

На ГЗК щомісячно проводиться факторний аналіз відхилення фактичних показників від планових за звітний місяць та за період з початку року. Аналіз собівартості продукції здійснюється як по переділам, так і по видам продукції шляхом горизонтальної (динамічної) та вертикальної (структурної) оцінки зміни фактичних витрат по калькуляційним статтям в порівнянні з базисними (плановими або фактичними за попередній звітний період) значеннями. При цьому розглядаються відхилення за рахунок змін:

– питомих витрат нормованих ресурсів;

– цін на спожиті ресурси, отримані послуги сторонніх організацій;

– обсягів виробництва продукції;

– ставок та нормативів відрахувань по податкам та зборам;

– гірничо-геологічних умов видобутку руди;

– витрат на оплату праці;

– амортизації;

– інших факторів.

Відхилення за рахунок змін питомих витрат нормованих ресурсів (Вп.в) характеризує ефективність їх використання, та визначається за формулою:

$$Вп.в. = (Нф - Нпл) \times Оф \times Цпл, \quad (6)$$

де Нф – фактична питома витрата ресурсу;

Нпл – планова питома витрата ресурсу;

Оф – фактичний обсяг виробництва;

Цпл – планова ціна одиниці ресурсу.

Відхилення за рахунок зміни цін (Вц) визначається за наступною формулою:

$$Вц = (Цф - Цпл) \times Нф \times Оф, \quad (7)$$

де Цф – фактична ціна одиниці ресурсу.

Відхилення за рахунок зміни обсягів виробництва (Воб) визначається за формулою:

$$Воб = (Оф - Опл) \times Нф \times Цпл, \quad (8)$$

де Опл – плановий обсяг виробництва.

Відхилення за рахунок зміни ставок та нормативів відрахувань по податкам та зборам визначається прямим розрахунком по кожному податку. Відхилення за рахунок зміни гірничо-геологічних умов видобутку руди також визначається прямим розрахунком. В даному випадку враховується зміна наступних умов видобутку руди:

– зміна середньої відстані транспортування гірничої маси (впливає на витрати дизельного пального, автошин);

– перевищення/зменшення темпів зміни обсягів підривання гірничої маси над темпами зміни обсягів видобутку руди;

Відхилення за рахунок зміни витрат на оплату праці, амортизації теж визначається прямим розрахунком. У відхиленні витрат на оплату праці виділяється два ключових фактори:

– зміна середньої заробітної плати 1-го працівника;

– зміна чисельності працівників.

Відхилення за рахунок зміни інших факторів (Ві.ф) визначається за формулою:

$$\begin{aligned} Ві.ф. = \sum \text{від} - Вп.в. - Вц - \\ - Воб - Впод - Вггу - Воп - Вам \end{aligned} \quad (9)$$

де $\sum \text{від}$ – загальний розмір відхилення;

Впод – відхилення за рахунок зміни ставок та нормативів відрахувань по податкам та зборам;

Вггу – відхилення за рахунок зміни гірничо-геологічних умов видобутку руди;

Воп – відхилення за рахунок зміни витрат на оплату праці;

Вам – відхилення за рахунок зміни амортизації.

У роботі [2] пропонується метод аналізу відхилень в умовах невизначеності, що базується на теорії ймовірності. Якщо фактичне значення параметру потрапило у допустимий діапазон, то виконання бюджету вважається успішним. У протилежному випадку необхідно провести додатковий аналіз, спрямований на зменшення невизначеності параметрів бізнесу, проаналізувати відхилення, що випадають.

Обробка даних про відхилення між фактичними та бюджетними показниками охоплює два етапи:

1. Вхідний контроль, при якому дані повинні бути проаналізовані. Необхідно з'ясувати, чому деякі дані різко відрізняються від інших, перевірити їх репрезентативність, відновити пропущені дані.

2. Складання варіаційного ряду та побудова гістограм. Під час складання варіаційного ряду необхідно:

– визначити довжину інтервалу (h) за формулою (10):

$$h = (X_{\max} - X_{\min}) / (1 + 3.22 \lg n), \quad (10)$$

де X_{\max} , X_{\min} – елемент вибірки з найбільшим та найменшим значенням, відповідно;

n – обсяг вибірки.

– встановити нижню межу першого інтервалу (a_1) за формулою:

$$a_1 = X_{\min} - h/2 \quad (11)$$

– для визначення наступних меж потрібно до межі a_1 послідовно додавати довжину інтервалу, поки початок наступного інтервалу не досягне X_{\max} ;

– визначити кількість інтервалів (r), яка залежить від обсягу вибірки і обчислюється за формулою:

$$- r = \log_2 n + 1 \quad (12)$$

– скласти варіаційний ряд залежно від частот інтервалу:

$$W = n_i / n, \quad (13)$$

де n_i – кількість елементів вибірки, значення яких належать i -му інтервалу.

Виконання цих етапів дозволяє побудувати гістограму розподілу ймовірностей відхилень між фактичними та бюджетними показниками. Далі визначаються статистичні показники асиметрії та ексцесу. Висока лівостороння асиметрія за витратами вказує на те, що є випадки, коли структурні підрозділи замовляють коштів більше, ніж фактично використовують.

У роботі [2] наведено ще один метод визначення випадваючих значень відхилень, що базується на критерії λ :

$$\lambda = \frac{x_n - x_{n-1}}{x_n - x_1}, \quad (14)$$

де x_1, x_n, x_{n-1} – значення елементів вибірки з номерами 1, $n, n-1$ відповідно.

У випадку якщо розрахункове значення λ більше критичного, то перевірочне значення x_n вважають таким, що випадає та потребує проведення додаткового аналізу.

Ці підходи доцільно використовувати і при оцінці операційної результативності. За наявності великої статистичної вибірки відхилень, наприклад, за кожен день календарного місяця, у показнику фінансово-економічних результатів доцільно врахову-

вати лише випадваючі значення відхилень та зосередити увагу на дослідженні саме цих відхилень. Інші слід розглядати як несуттєві.

Висновки. Завданням кожного підприємства є розробка показників результативності, які максимально враховують ступінь досягнення його стратегічної мети. Для підприємств, що виконують в межах холдингу функції центру витрат, показником фінансово-економічних результатів операційної діяльності є величина відхилень фактичних витрат від планових за бюджетом. Зазначений підхід дозволяє оцінити результати діяльності підприємства, що залежать від нього безпосередньо та виключити вплив чинників, на які підприємство не впливає.

Література

1. Бюджетування в економічних системах: монографія / за ред. Ю. Г. Лисенко, В. М. Андрієнко. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 360 с.
2. Дядечко Л. П. Бюджетування грошових коштів: сутність та роль в управлінні підприємствами: монографія / Л. П. Дядечко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 251 с.
3. Кузьмін О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Кондор, 2007. – 234 с.
4. Лук'янова В. В. Бюджетування витрат операційної діяльності: [монографія] / Лук'янова В. В., Яковенко О. В. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 225 с.
5. Чистов С. М. Державне регулювання економіки / С. М. Чистов – К. : КНЕУ, 2002. – 208с.

В статье проведен критический анализ современных подходов к бюджетированию затрат. Исследована существующая практика составления и контроля выполнения бюджетов горно-обогатительными комбинатами, входящими в состав холдинга. Обосновано, что для предприятий, которые выполняют в холдинге функции центров затрат, показателем результатов деятельности является не прибыль, а величина отклонений фактических затрат от плановых по бюджету.

Ключевые слова: бюджетирование, планирование, контроль, анализ, холдинг, экономические результаты деятельности.

Critical analysis of the modern approaches to budgeting expenses is carried out. Existing practices for budget execution and control of ore-dressing and processing enterprise incorporated into the holding company are studied. It is proved that for enterprises that serve as the holding's cost centers it is not profit that indicates the results of their activity, but the variance of actual costs and the planned budget.

Keywords: budgeting, planning, monitoring, analysis, holding, economic outcomes.

Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Ваговою О. Г.

Надійшла до редакції 21.11.13 р.