

# **ЛІНІЙНО-БОНУСНА СХЕМА ВИНАГОРОДИ ЗА ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТНИХ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Р.М. Семенишин, аспірант**

*Національний університет харчових технологій*

Зараз в Україні склалася така ситуація, що деякі з підприємств, які намагалися впровадити бюджетування, не змогли правильно цього зробити й відмовилися від подальших спроб. Деякі підприємства впровадили бюджетування, але не одержали бажаної віддачі від його використання.

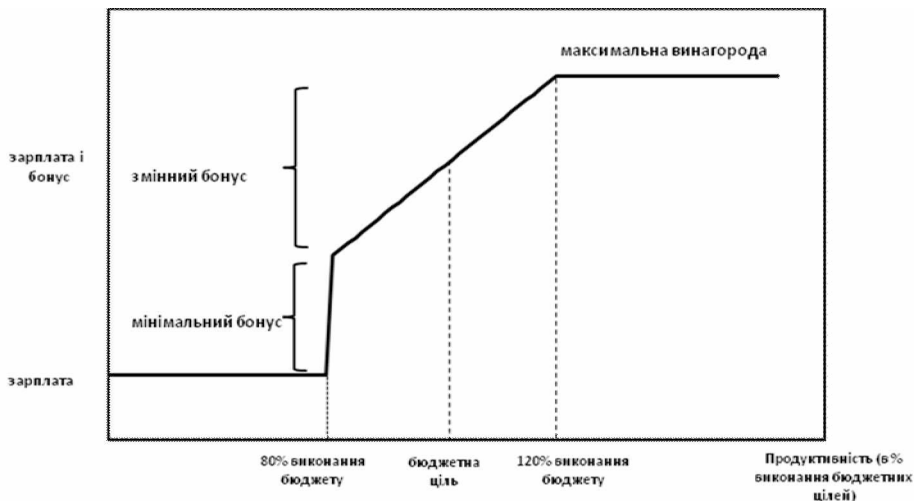
Можливо за таких обставин необхідно звернути увагу на те, що на Заході останнім часом поширені думки американських топ — менеджерів, які пропонують відмовитись від процесу бюджетування взагалі.

Проблем, які пов'язують з бюджетуванням є багато. Наприклад бюджетування розглядаються як: трудомістке і дороге; негнучке та вузьке; таке, що скоріше захищає витрати, чим сприяє їх зниженню; призводить до неетичної поведінки; фокусує працівника на виконанні бюджетних цілей, а не на задоволенні клієнтів; винагороджує красномовство, а не продуктивність[2].

Колишній президент США ДвайтЕйзенгауер говорив: «У підготовці до битви я завжди розумів, що плани марні, але планування є необхідним»[2]. Тому слід

розуміти, що бюджет це всього лише інструмент, який допомагає керувати планами і контролювати ресурси. А отже, на нашу думку, основна проблема полягає в правильності користування даним інструментом, тобто у поведінці усіх зацікавлених сторін, конфлікт інтересів яких, призводить, в кінцевому результаті, до неефективної діяльності організації.

Така поведінка викликана невідповідністю оплати праці працівників відносно продуктивності їх роботи, а не проблемою системи бюджетування. Щоб це довести, розглянемо стандартну бюджетно-цільову схему винагороди працівників за продуктивність їхньої роботи, яка є дуже поширеною в організаціях (рис.1).



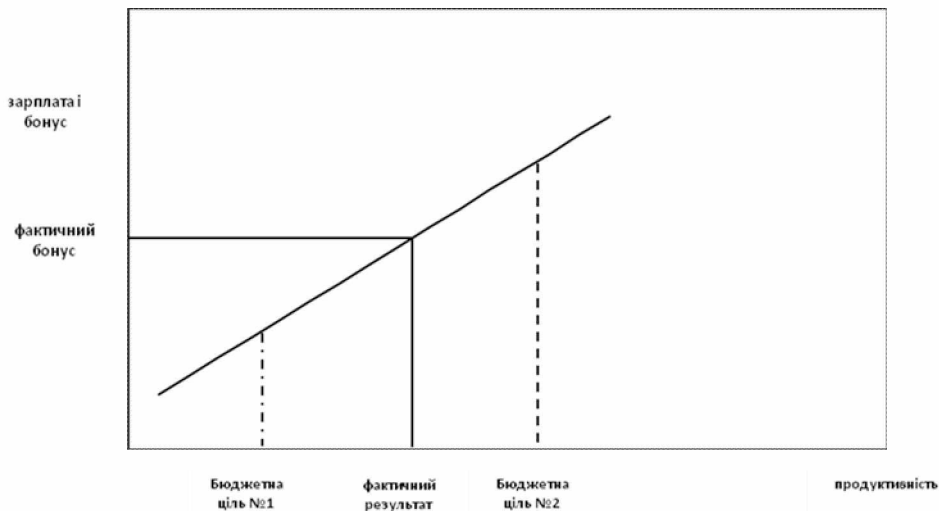
**Рис. 1 Типова схема винагороди працівника**

На рис.1 зображена звичайна практика де зарплата плюс бонус менеджера є постійною поки не буде досягнуто мінімального рівня продуктивності, закладеного у бюджеті — 80 %. В даному випадку поняття «продуктивність» можна розглядати по різному: прибуток, кількість реалізованої продукції та інші показники, якими вимірюється ефективність роботи менеджера. Досягнувши показника у 80 % менеджер отримує мінімальний бонус. Зі збільшенням продуктивності, даний бонус зростає до певної максимальної точки (120 % виконання бюджету), а подальше зростання продуктивності вище 120 % не створює додаткового прибутку.

Працівники отримують зарплату на основі того, як їхня продуктивність співвідноситься з виконанням бюджетних цілей. Нерівноцінне співвідношення зарплати працівників відносно виконання бюджетних цілей, є причиною того, що працівники намагаються перехитрити систему. Роблячи це вони руйнують цінності в двох основних напрямках: а) і керівники і підлеглі брешуть в процесі формування бюджету, а отже наповнюють даний процес необґрунтованою інформацією, що є критично важливим фактором для координації діяльності окремих частин організації; б) вони шахраюють в процесі реалізації бюджетних цілей і тим самим знищують цінність їхньої ж організації [1].

Вирішення даної проблеми зображено на рис. 2. Якщо змінити спосіб оплати за результати таким чином, щоб графічне зображення продуктивності і зарплати

мало вигляд функції прямої лінії, то бонус, який отримує менеджер, не буде залежати від того, як встановленні бюджетні цілі.



**Рис. 2** Лінійно-бонусна схема винагороди працівника

Відтак, дана лінійно-бонусна система винагороджує працівників за те, що дійсно зроблено. А отже у працівника пропадає стимул брехати про те, що він може або не може зробити, в процесі формування бюджету. Як тільки менеджери нижчого рівня це зрозуміють, то керівництво почне отримувати неупереджені дані про те, що може бути зроблено в майбутньому. Якість планування та координації діяльності може значно зрости, а вигоди, пов'язані з усуненням витрат з неефективного планування та координацією можуть бути значними.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Jensen, M.* (2003). Paying people to lie: The truth about the budgeting process. *European Financial Management*, 9(3), 379 — 406;
2. *Mujtaba B., Cavico J.* Don't blame the budget process: an exploration of efficiency, effectiveness, and ethics, *Business and Management Review* pp. 05 — 13, May, 2011.