

### Список використаних джерел:

1. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
2. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан. – Пер. с нем. под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

*Щирба М. Т.,  
к.е.н., доцент ТНЕУ,  
Щирба І. М.,  
к.е.н., викладач ТНЕУ*

## БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ

Ринкова економіка визначила нову парадигму управління: зміна цілей та завдань підприємства; законодавчих умов; зовнішнього середовища; нові підходи і механізм управління. Підприємства повинні пристосовуватись до умов нестабільного економічного середовища, що потребує від них використання нових методів управління. Ці інструменти повинні: забезпечувати аналіз поточної діяльності і гнучкість реагування на зовнішні та внутрішні зміни; розробляти програми подальших дій з метою досягнення поточних і стратегічних цілей. Вирішення цих завдань можливе на основі використання одного з елементів управління – контролінгу, нового явища в теорії та практиці сучасного управління, який виник на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку і менеджменту. Контролінг виводить управління підприємством на якісно новий – вищий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства для досягнення оперативних і стратегічних цілей.

За своїм функціональним призначенням контролінг повинен зайняти центральне місце в системі управління промисловим підприємством. Функціонування підприємства залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів. Основна умова його ефективного функціонування – здатність контролерів своєчасно визначати небезпеку кризи і оперативно її попереджувати, а тому необхідно безперервно відстежувати фактичну траєкторію розвитку підприємства.

Контролінг – міжфункціональна система підприємства, яка є складовою загальної системи управління, основоположними поняттями якої є закономірності, принципи, функції, цілі, завдання і методи [3]. Дане визна-

чення відображає в першу чергу те, що підсистема контролінгу включає завдання, які виникають на перетині діяльності апарату управління при виконанні покладених на нього функцій, і спрямована на підвищення ефективності управління промисловим підприємством в умовах невизначеності і ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища.

В сучасних економічних умовах ефективно здійснюють свою діяльність підприємства, котрі здатні швидко і адекватно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а для цього необхідно удосконалити систему управління підприємством.

З метою удосконалення системи управління на підприємствах впроваджують системи бюджетування. Бюджетування – це складний процес, який охоплює всю структуру управління підприємством починаючи від його структурних підрозділів до управлінського персоналу вищого рівня.

Основне завдання бюджетування – підвищення діяльності підприємства. Формування бюджету підприємства – основний інструмент короткострокового планування, який визначає джерела і напрямки використання ресурсів. При цьому бюджет дозволяє не тільки здійснювати управління ресурсами, а й забезпечувати взаємовідносини як всередині підприємства, так і з зовнішнім його середовищем.

Питання бюджетування досліджували зарубіжні й вітчизняні учені-економісти – Є. Ананькіна, О. Андропова, І. Баєв, І. Балабанов, І. Бланк, Р. Брейлі, С. Буковинський, О. Василик, Н. Данілочкіна, Л. Дробозіна, Д. Ірвін, Т. Карлін, Є. Лабазова, І. Луніна, Ю. Ляшенко, Е. Маєр, О. Ніколаєва, В. Опарін, М. Павленков, К. Павлюк, Ю. Пасічник, В. Суторміна, Д. Хан та інші.

Однак до цього часу в системі бюджетування відсутня комплексна технологія, а також існують певні особливості при формуванні бюджету підприємства, які залежать від його розміру і видів діяльності.

У зв'язку з тим, актуальною є проблема використання бюджетування як механізму удосконалення технології контролінгу, з допомогою якого забезпечується планування, контроль і координація діяльності підприємства/

Бюджетування – це найбільш деталізований рівень планування, що охоплює процес розробки і реалізації бюджетів як в цілому для підприємства, так і для його окремих структурних підрозділів чи функціональних сфер діяльності.

Бюджет – це кількісне і вартісне вираження централізовано встановлених показників плану підприємства на певний період:

- з використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- залучення джерел фінансування операційної і інвестиційної діяльності;

- доходах і витратах;
- руху грошових коштів;
- інвестиціях (капітальних і фінансових вкладеннях).

Визначальними характеристиками бюджету підприємства є формалізація (кількісне і вартісне вираження), централізація і наскрізний характер (системність) [2, с. 66].

Процес розробки бюджетів повинен включати такі етапи:

- визначення основних напрямків розвитку підприємства;
- розробка бюджетів;
- погодження бюджетів;
- затвердження бюджетів керівництвом підприємства;
- аналіз і коригування бюджетів відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [4, с. 74].

В процесі розробки бюджетів необхідно враховувати певні особливості:

- технологія бюджетного процесу є надзвичайно складною і працемісткою;
- показники бюджету часто змінюються;
- бюджети орієнтовані на фінансові показники, а нефінансові показники практично не враховуються;
- виконання бюджетів не в повній мірі відповідають вимогам ринкової економіки;
- встановлення верхньої (ріст) та нижньої (затрати) межі бюджетів перешкоджають інноваціям, породжують негативні поведінкові проблеми, сприяють відокремленню структурних підрозділів [4, с. 74-75].

Детальні бюджети, як правило, складаються на обмежений період і максимальним строком є рік, який поділяють на більш короткі періоди, наприклад, чотири періоди по одному кварталу або дванадцять періодів тривалістю один місяць. Бюджет може мати багато видів і форм представлення [5, с. 38].

В процесі формування загального (генерального) бюджету, з метою узгодження показників функціонування підприємства, приймають участь всі підрозділи підприємства. Бюджет є результатом спільного пошуку управлінським персоналом підприємства рішень стосовно ефективного використання обмежених ресурсів для досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства.

Досвід бюджетування показує, що при впровадженні системи бюджетування покращуються показники їхньої діяльності підприємства, оскільки при цьому збільшується річний грошовий потік і завантаженість обладнання, а також зменшується дебіторська заборгованість і потреба в кре-

дитах [2, с. 81]. Так, І. Балабанова відмічає чотири основні переваги системи бюджетування [1]:

- бюджетування дає більш точні показники величини та структури витрат, ніж діючі зараз системи обліку й звітності і, відповідно, більш точне планове значення величини прибутку;
- структурним підрозділам підприємств надається більша самостійність у використанні виробничих ресурсів, що підвищує матеріальну зацікавленість працівників в успішному виконанні планових завдань;
- мінімізація кількості контрольних показників дозволяє скоротити невиробничі витрати робочого часу управлінського персоналу;
- бюджетування дозволяє здійснити економію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів господарюючого суб'єкта.

Н. Данілочкіна відмічає наступні переваги системи бюджетування [3]:

- дозволяє координувати роботу підприємства в цілому;
- аналіз бюджетів дозволяє своєчасно вносити зміни;
- допомагає навчатись на досвіді складання бюджетів минулих періодів;
- дає можливість удосконалити процес розподілу ресурсів;
- покращує процеси комунікації, оскільки дозволяє менеджерам нижчого рівня управління зрозуміти свою роль на підприємстві, а новим працівникам зрозуміти «напряму руху» підприємства, що сприяє їх адаптації у колективі;
- є засобом порівняння досягнутих і бажаних результатів.

Необхідно відзначити, що мінімізація використання ресурсів залежить від ефективності всієї системи контролінгу підприємства [6]. Фактично контроль за виконанням бюджету може спричинити ситуацію, коли управлінський персонал передбачає в плани більше витрат, ніж реально потрібно, і менше доходів, ніж фактично можна отримати, через небажання отримати звинувачення в неспроможності досягнення поставлених цілей. Друга проблема бюджетування – це технологія узгодження бюджетів, яка повинна згуртовувати спеціалістів, а не навпаки. Менеджери повинні розуміти, що прибуток, як і грошовий потік, отримує підприємство в цілому, і для того, щоб досягнути це, необхідні зусилля всього колективу, а також достатні і своєчасні інвестицій. Третя проблема пов'язана зі створенням ефективних інструментів планування, обліку, контролю і координації, а також єдиної інформаційно-технічної бази бюджетування підприємства.

Таким чином, створенню ефективно функціонуючої системи бюджетування в найбільшій мірі відповідають інструменти контролінгу. З метою підвищення ефективності впровадження на підприємствах бюджетування

необхідно розробити систему контролінгу бюджетування, поєднавши в часі і просторі показники діяльності підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента / И. Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 480 с.
2. Контроллинг бюджетирования: теория, практика: [монография] / М. Н. Павленков, Е. В. Лабазова, И. М. Павленков, Н. А. Смирнова; под общ. ред. д.э.н. М. Н. Павленкова. – Нижний Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2009. – 294 с.
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Анянкина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 279 с.
4. Лабазова Е. В. Основы системы контроллинга бюджетирования / Е. В. Лабазова // Контроллинг процессов: теория, практика: сборник научных трудов. – Нижний Новгород: Из-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2009. – № 1. – С. 73-79
5. Оперативный контроллинг: [учебное пособие] / А. К. Андропова, Е. Д. Печатнова. – М. : Изд-во «Дело и Сервис», 2006. – 160 с.
6. Павленков М. Н., Павленков И. М. Межфункциональные проблемы менеджмента предприятия и роль контроллинга в его развитии / М. Н. Павленков, И. М. Павленков // Контроллинг процессов: теория, практика: сборник научных трудов. – Нижний Новгород: Из-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2009. – № 1. – С. 34-35