

«Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 647. – С. 120-124.

4. Гилка У.Л. Специфіка застосування методів фінансово-економічного аналізу / Гилка У.Л. // Галицький економічний вісник. – 2007. – № 3 (14). – С. 143-147.

**УДК 658.155.012.7**

***Мельник К.В.,***

*к.е.н., ст. викладач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу*

*ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»*

### **Безбюджетне управління підприємством в сучасних умовах**

В сучасних умовах традиційне бюджетування, як інструмент корпоративного управління, все частіше виступає перешкодою на шляху до ефективного функціонування компанії. Погоджуючись з думкою західних учених, зазначимо, що традиційному бюджетуванню притаманні такі недоліки як значні витрати фінансових ресурсів та часу для забезпечення функціонування моделі бюджетного управління, негнучкість бюджетів й обмежені можливості реагування та адаптації управління до змін на ринку. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває більш детальне дослідження альтернативних концепцій бюджетування [1]. При цьому, на нашу думку, особливу увагу необхідно приділити стратегічно орієнтованому плануванню «за межами бюджетів» (безбюджетному плануванню – Beyond Budgeting).

Сутність безбюджетного управління підприємством полягає у тому, що на відміну від традиційного бюджетування основною метою діяльності останнього є безперервне удосконалення та покращення. Згідно з концепцією безбюджетного планування підприємницької діяльності тільки в такому вигляді сформульована мета дозволить максимізувати прибуток підприємства. Виконавцям надається значна свобода дій в межах узгоджених принципів управління та стратегічних обмежень. При цьому, за необхідності та потреби вони отримують вільний доступ до ресурсів. Такий підхід щодо розподілу

ресурсів означає, що головним є очікування результату у конкретних умовах, а не встановлені у бюджеті цифри, підготовлені на основі прогнозів річної давнини [2, с. 42].

Слід підкреслити, що, по-перше, основною умовою успішного функціонування моделі безбюджетного управління на підприємстві є розуміння менеджерами всіх рівнів економічних основ його діяльності. Тобто вони повинні розуміти, що кожна гривня використаних ресурсів є не лише витратами, а має приносити додатковий прибуток. По-друге, з метою реалізації функції контролю, для досягнення основних ключових показників необхідна наявність ефективної системи оперативного обліку. По-третє, в якості результуючих показників ефективної діяльності підприємства, виступають не абсолютні бюджетні цифри, а відносні величини. По-четверте, основними завданнями фінансового директора підприємства є забезпечення менеджерів нижчих рівнів інформацією щодо поточного стану його діяльності та можливого сценарію розвитку, координація системи відносних показників ефективності та підвищення рівня фінансово-економічних знань персоналу.

Дослідивши сутність безбюджетного менеджменту та особливості його застосування у практиці зарубіжних і вітчизняних підприємств, систематизуємо основні відмінності останнього від традиційного бюджетного планування підприємницької діяльності (табл.1).

Отже, на відміну від традиційного бюджетування та похідних від нього концепцій, при застосуванні моделі безбюджетної діяльності функція координації між окремими структурними одиницями компанії здійснюється не через узгодження планів, а через «взаємне узгодження», «управлінський діалог» завдяки організації «внутрішнього ринку» на підприємстві. Виключне значення моделі Beyond Budgeting полягає у можливості створення ефекту синергії від поєднання окремих інструментів стратегічного фінансового контролінгу. Однак, специфіка моделі полягає в тому, що теорія може дати відповідь лише на питання, що стосуються загальної схеми та принципів, а також загальні рекомендації по впровадженню моделі. Саме тому першочерговим завданням

стає вивчення досвіду зарубіжних компаній, які досягли успіху при впровадженні моделі безбюджетного фінансового управління та можливостей його використання для вітчизняних підприємств.

*Таблиця 1*

**Порівняльна характеристика моделей стратегічно орієнтованого безбюджетного планування і традиційного бюджетування на підприємстві\***

| Показник               | Модель планування                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Стратегічно орієнтованого без бюджетного                                                                                                                                                                                                                                                        | Традиційного бюджетування                                                                                                                                                                 |
| Постановка цілей       | Відсутність фіксованих цілей у вигляді абсолютних показників. Цілі визначаються у вигляді відносних індикаторів, для чого використовують таблиці порівняльної ефективності компаній-аналогів, а також еталонні показники.                                                                       | Цілі представляють у вигляді планових бюджетних показників, що визначаються на основі аналізу внутрішніх можливостей компанії.                                                            |
| Планування діяльності  | Повна відмова від централізованого директивного планування діяльності. Команди підрозділів компанії переглядають щороку середньострокові оцінки перспектив розвитку та один раз на квартал короткострокові оцінки, використовуючи для цього ковзні прогнози та збалансовану систему показників. | План, складений в результаті численних узгоджень, містить чіткі вказівки щодо того, що повинен робити працівник протягом всього наступного року. Перегляд планів відбувається дуже рідко. |
| Планування ресурсів    | Планування операційних ресурсів відбувається за нормативами відповідно з цілями на основі ключових показників ефективності (показники рентабельності витрат, продуктивності праці тощо), в межах яких менеджери можуть вести операційну діяльність.                                             | Ресурси затверджуються на основі бюджетних угод і їх обсяги закріплюються бюджетом в абсолютних величинах.                                                                                |
| Організація планування | Делегування процесів планування на рівень підрозділів компанії, тобто команди підрозділів беруть участь у розробці прогнозів та стратегій.                                                                                                                                                      | Процесом стратегічного і тактичного планування управляють виключно топ-менеджери                                                                                                          |
| Координація планів     | Плани координуються не через центральний зведений план, а шляхом угод про рівень обслуговування, що фактично є зобов'язаннями, що дають від одного процесу на користь іншого, на основі очікуваного рівня попиту.                                                                               | Узгодження планів здійснюється централізованими відділами планування.                                                                                                                     |

\* Складено автором на основі [4, с. 70]

**Список використаних джерел:**

1. Hope, J. Beyond Budgeting – building a new management model for the information age/J. Hope, R. Fraser. – Management Accounting, January 1999. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [www.bbrt.org](http://www.bbrt.org)
2. Лебедев П. Управление деньгами на ощупь/П. Лебедев//Финансовый директор. – 2009. - №1. – С. 40-47.
3. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. – К.: КНЕУ, 2013. – 407 с.
4. П'ятницька Г.Т. Еволюція моделей планування підприємницької діяльності/ Г.Т. П'ятницька //Сталий розвиток економіки. – 2012. - №3. – С. 65 – 72.

5. Daum Juergen H. Interview: Ohne Budgets managen bei Svenska Handelsbanken (Interview mit Lennart Francke, CFO und Executive Vice President Group Control & Accounting, Svenska Handelsbanken, Stockholm). – Zeitschrift für Controlling & Management/krp-Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1, Mai 2003. – [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [www.juergendaum.com](http://www.juergendaum.com)

**УДК 330.322.2:338.486**

**Нагорний Є.О.,**

*провідний фахівець з управління науковими проектами*

*Інституту фінансового контролінгу*

*ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»*

### **Контролінг як механізм управління інвестиційною діяльністю**

#### **агропромислових підприємств**

Економічні перетворення і бажання України до інтеграції в світову ринкову економіку, передбачають ріст інвестиційної активності у всіх формах ведення бізнесу. Для успішного розвитку економіки в даних умовах, необхідно приймати стратегічні та оперативні управлінські рішення, координувати діяльність секторів економіки, в процесі досягнення поставлених цілей. В зв'язку з цим, виникає необхідність проведення теоретичних та практичних досліджень, з ціллю виявлення ефективної координуючої системи забезпечення взаємозв'язку, між формуванням інвестиційної бази, інвестиційним аналізом та плануванням. На сучасному етапі, в агропромисловому секторі економіки України відмічена тенденція, коли держава, як власник, ініціює процеси інтеграції організації в крупні концерни, корпорації та холдинги. За рахунок можливого ефекту синергії, подібні формування мають значний інвестиційний потенціал, який в умовах кризи та недостатнього фінансування, як правило, залишається нереалізованим.

В умовах глобалізації, інтеграції і курсу на інвестиційний розвиток агропромислового сектору національної економіки, особливого значення