

УДК 651.01

**ВНЕДРЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

© 2011 г.

*Т.А. Нестерова, С.В. Пронина*

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

nesterova-tatyan@mail.ru

*Поступила в редакцию 09.08.2011*

Рассмотрены возможности внедрения в деятельность предприятия современного инструмента – контроллинга бюджетирования, позволяющего повысить точность и объективность планирования. Представлены принципы разработки и выполнения бюджета, этапы построения системы контроллинга бюджетирования на предприятии и достоинства применения данного инструмента.

*Ключевые слова:* контроллинг, бюджетирование, планирование, информация, ресурсы.

Сегодня предприятия работают в рыночных условиях, поэтому, если они не хотят находиться под контролем внешних обстоятельств, для принятия эффективных управленческих решений они должны заниматься бюджетированием. Грамотное внутрифирменное управление на основе бюджетирования становится конкурентным преимуществом, позволяющим предприятию выжить в условиях рынка.

Бюджетирование дает возможность упорядочить поток информации так, чтобы увязывать стратегические, тактические и оперативные цели, обозначать ответственность за принятые решения, осуществлять контроль за деятельностью структур и предприятия в целом.

Однако современные предприятия сталкиваются при планировании своей деятельности в системе бюджетирования с многочисленными проблемами, которые необходимо решать используя современные механизмы управления.

Контроллинг бюджетирования представляет собой инструмент, позволяющий повысить объективность и точность планирования, а также оценить эффективность работы структурных подразделений предприятия, повысить обоснованность расходов, улучшить качество прогноза доходов, а также установить взаимосвязь между целевыми показателями и затратами на их достижение.

В процессе разработки бюджета специалисты контроллинга намечают программу действий, устанавливают главную цель и результат совместной работы, определяют участие каждого подразделения или работника в общей деятельности, объединяют отдельные части бюджетов в единую экономическую систему, координируют работу всех составителей и основыва-

ются на единых принципах разработки и выполнения бюджета. К ним относятся:

- принцип необходимости планирования, связан с современными экономическими требованиями рационального использования ограниченных инвестиционных ресурсов;
- принцип единства планов, отражает увязку всех разделов инвестиционного бюджета;
- принцип непрерывности планов, указывает на постоянство и взаимосвязь процессов бюджетирования;
- принцип гибкости планов, предполагает возможность корректировки установленных показателей и их координации;
- принцип точности планов, отражает уровень желаемой точности инвестиционного бюджета для предприятия;
- принцип комплексности, обеспечивает учет изменений как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всего предприятия;
- принцип эффективности, отражает превышение результатов над затратами;
- принцип оптимальности, обеспечивает выбор лучшего варианта инвестиционного бюджета на всех стадиях его разработки;
- принцип пропорциональности, предполагает сбалансированный учет инвестиционных ресурсов и возможностей предприятия;
- принцип научности, предполагает применение последних достижений науки и техники.

Предлагается следующая концепция структурного построения системы контроллинга бюджетирования промышленного предприятия.

1. Систематизировать и определить объективные закономерности, выражающие наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции, а также устойчивые взаимосвязи кон-

троллинга в системе бюджетирования предприятия.

2. Выделить принципы контроллинга бюджетирования в общей системе принципов управления, которые под воздействием закономерностей формируют требования к целям, функциям, задачам и методам системы контроллинга бюджетирования.

3. Определить роль и место системы контроллинга бюджетирования в выявлении, формировании, согласовании и реализации целей в многоуровневой системе бюджетирования предприятия.

4. Определить функции, реализация которых направлена на эффективное обоснование, обеспечение и решение возникших внутренних и внешних противоречий, а также отклонений в процессе бюджетирования.

5. Провести классификацию и систематизацию задач контроллинга бюджетирования на основе структурно-функционального подхода, которые обеспечивают системную реализацию функций контроллинга бюджетирования предприятия.

6. Исследовать количественные и качественные модели и методы, усовершенствовать их или разработать новые инструменты и рекомендации по их использованию для решения задач контроллинга бюджетирования промышленного предприятия.

Структурно контроллинг бюджетирования предприятия можно представить следующей последовательностью действий:

- 1) формирование операционного бюджета,
- 2) формирование инвестиционного бюджета,
- 3) формирование финансового бюджета,
- 4) согласование бюджета,
- 5) корректировка бюджета.

Создание интегрированной системы контроллинга бюджетирования имеет следующие достоинства:

– устраняются проблемы, когда отдельные подразделения компании отвечают за реали-

зацию своей функции, а не за результат в целом;

– обеспечивается координация целей в рамках единого целого и организуется система контроля и отчетности (бюджет);

– построение процесса бюджетирования организуется таким образом, чтобы каждый сотрудник, принимающий решения, ориентировался на общие цели;

– обеспечивается прозрачность бюджетирования, что способствует его более высокой эффективности.

Таким образом, система контроллинга бюджетирования делает процесс распределения ресурсов более гибким и адаптивным, делегируя право принимать решения на исполнительский уровень.

Функции контроллинга выполняются на каждом уровне иерархии управления предприятием. Собственно проектирование подсистемы контроллинга бюджетирования включает конкретизацию функциональных, инструментальных и организационных решений. При этом должна быть обеспечена координация в рамках информационного обеспечения, системы планирования и контроля, а также интеграция контроллинга бюджетирования в систему контроллинга предприятия.

#### Список литературы

1. Контроллинг бюджетирования: теория, практика: монография / М.Н. Павленков, Е.В. Лабазова, М.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.
2. Кофорова Н.М. Контроллинг затрат в системе управления промышленным предприятием. Монография. Екатеринбург – Н. Новгород: Изд-во Института экономики УрО РАН, 2008. 179 с.
3. Лабазова Е.В. Основы системы контроллинга бюджетирования / Контроллинг процессов: теория, практика: Сборник научных трудов. Н. Новгород: Изд-во ВВАГС, 2009. № 1. С. 73–79.

### APPLICATION OF BUDGETING CONTROLLING IN THE ACTIVITIES OF MANUFACTURING COMPANIES

*T.A. Nesterova, S.V. Pronina*

The article deals with the opportunities of introducing into company's activities of a modern tool, budgeting controlling. It allows the precision and objectivity of planning to be increased. We present the principles of elaboration and accomplishment of budget, stages of the budgeting controlling system building and the advantages offered by the use of this tool.

*Keywords:* controlling, budgeting, planning, information, resources.