

Висновки та перспективи подальших досліджень. У нинішніх умовах, коли наростає темп розвитку світових ринків і посилюється глобальна конкуренція, компаніям важливо навчитися гнучкіше розпоряджатися кадрами, так, щоб межі підрозділів не заважали професійному і кар'єрному зростанню співробітників. Дослідники стверджують, що у компаній, де серйозно ставляться до професійного і кар'єрного зростання співробітників, вищі, ніж у конкурентів, норма прибутку, рентабельність інвестицій, активів і власного капіталу [5].

Пропозиція різноманітних умов пенсійного забезпечення є інструментом управління кадрами та може слугувати перевагою у разі конкуренції на ринку робочої сили; сприяє розширенню системи соціального захисту працівників підприємств; створює для працівників підприємства можливість отримати додаткову пенсію; посилює позитивний імідж роботодавця. Отже, основними перспективами подальших досліджень є вибір корпоративної пенсійної програми, яка оптимально відповідає атмосфері на підприємстві і за допомогою якої можна дієво управляти професійним і кар'єрним зростанням фахівців усередині окремих корпоративних “доль”.

1. Закон України “Про недержавне пенсійне забезпечення” від 01.01.2004 р. 2. Крижак К. Пенсійні фонди пожвавлять ринки PENSION FUNDS TO BOOST MARKETS.DOC printed on квітень 7, 2009. 3. Михайлов А.В. Моделирование и актуарный расчет корпоративных пенсионных программ. М-во труда и социал. развития Рос. Федерации. – М.: Просвещение, 2003. – 248 с. 4. <http://www.readbook.com.ua/e/index.htm> 5. Лоуэлл Брайан, Ли Вайс, Клаудиа Джойс. Корпоративный рынок профессионалов // Вестник McKinsey. – 2006. – № 2. 6. Котляр Д. Недержавне пенсійне забезпечення в ЄС: корисний досвід та можливі висновки для України // Часопис ПАРЛАМЕНТ. – 2002. – № 4. 7. <http://www.dt.ua>. 8. Зайчук Б.О. Організаційно-економічний механізм Побудови в Україні трирівневої системи пенсійного забезпечення: Автореф. дис. ...канд. екон. наук. – К., 2002.

УДК 658.012.32

В.Б. Дзьоба

Інститут підприємництва та перспективних технологій
при Національному університеті “Львівська політехніка”

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

© Дзьоба В.Б., 2007

Розглянуто основні етапи організації системи фінансового контролінгу на підприємстві, визначення фінансового контролінгу, проблеми організації управління фінансами підприємства, використання системи фінансового контролінгу на підприємстві.

In the article the basic stages of organization of the system of financial контролінгу are considered on an enterprise, determination of financial контролінгу, problems of organization of financial management of enterprise, use of the system of financial контролінгу on an enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Практика свідчить, що одним з найдосконаліших способів покращання показників діяльності підприємства є впровадження системи контролінгу, це дасть змогу підприємству ухвалювати оперативні і стратегічні управлінські рішення.

Контролінг – це передусім управлінська концепція, яка охоплює всі сфери діяльності підприємства: фінанси і облік, менеджмент і маркетинг, інтегруючи і координуючи діяльність різних

служб для досягнення оперативних і стратегічних цілей. При тому йдеться вже не стільки про ринкову спрямованість системи управління підприємством, скільки про її здатність виконувати поставлені задачі в умовах високої динаміки змін зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Концепція контролінгу не містить нових знань про економіку підприємства і лише використовує інструментарій, відомий економістам з інших дисциплін. Контролінг націлений на усунення вузьких місць у роботі підприємства, на досягнення позитивних результатів бізнесу з комплексним використанням менеджменту.

У країнах з розвинутою ринковою економікою набуто значного досвіду розробки і застосування ефективної системи контролінгу. Під час переходу України до ринкової економіки цей досвід може бути корисний для осмислення і використання у вітчизняній практиці з урахуванням реальної ситуації, що склалася в країні.

Темпи розвитку економіки України обумовлюють застосування нових методів конкурентної боротьби на вітчизняних підприємствах, зокрема на основі вироблення нових комплексних підходів до управління, що дозволить адаптуватися до безперервних змін і успішно взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Упровадження системи контролінгу на підприємствах сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності. Контролінг підприємства здійснюється за допомогою широкого комплексу заходів, що охоплюють всі галузі, ділянки і рівні управління. У статті розглянуто насамперед сферу оперативного, або короткострокового контролінгу, і зокрема фінансового контролінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Контролінг займає особливе місце серед концепцій управління витратами як на Заході, так і останніми роками в Україні. Теоретична концепція контролінгу сформувалася в Німеччині і набула розвитку в працях таких німецьких економістів, як А. Дайте [1], Й. Вебер, Р. Манн, Э. Майер [2, 3], Д. Хан [4], Т. Райхман [5], Х. Фольмут [6].

В Україні використання контролінгу ще не є значно поширеним в практиці вітчизняного підприємництва. У наукових кругах ним оперують з початку 90-х років, але лише в останні роки з'явилися перші серйозні дослідження на цю тему, найцікавішими і найзначущішими з яких є роботи С.М.Петренка [7], М.С.Пушкаря [8], М.Г. Чумаченка [9] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Зазначених авторів є теоретичною основою контролінгу. Разом з тим питання організації системи контролінгу на підприємствах і зокрема фінансового контролінгу, не одержали достатнього дослідження в наукових публікаціях. Недостатня розробленість організаційно-економічних основ упровадження системи фінансового контролінгу на підприємствах, а також відсутність методик практичної реалізації теоретичних напрацювань у цій сфері зумовили вибір теми, цілі і зміст дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті розкрити суть інструментів фінансового контролінгу і принципи їх використання, що є основною умовою збалансованого фінансового розвитку фірми. У центрі уваги знаходяться зв'язок фінансового контролінгу з фінансовим планом з іншими оперативними і стратегічними планами; форма, зміст і методика створення фінансових планів.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У практиці країн з розвинутою ринковою економікою значного поширення набула нова прогресивна комплексна система внутрішнього контролю, що застосовується в великих компаніях з розгалуженою мережею, який називається "контролінг".

Аналіз робіт теоретиків контролінгу Д. Хана, Е. Майера, А. Дайле і практики впровадження контролінгу на підприємствах показав, що види контролінгу можна класифікувати не тільки за принципом обхвату (стратегічний і оперативний), але і за напрямками діяльності – фінансовий контролінг, контролінг маркетингу, логістики, інвестицій, інноваційних процесів тощо. У межах статті, розглянемо такий різновид контролінгу, як фінансовий контролінг.

Управління підприємством у сучасних умовах припускає комплексний підхід до вирішення проблем ефективного функціонування, зумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Ринкова економіка вимагає від господарюючих суб'єктів вдосконалення бізнес-процесів, орієнтації на вирішення перспективних проблем, що вимагає постійного прогресу: розроблення і впровадження нових продуктів, технологій, обладнання, методів організації виробництва тощо. Проте при тому необхідно також надавати серйозну увагу іншим питанням, що лежать, зокрема, у сфері фінансового управління. До основних задач фінансового управління підприємством зараховують передусім підтримку рентабельності і забезпечення платоспроможності [10], і саме такі задачі належать до фінансового контролінгу.

Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова дають таке визначення фінансовому контролінгу: “Фінансовий контролінг можна визначити як саморегульовану систему методів і інструментів, спрямовану на функціональну підтримку фінансового менеджменту на підприємстві шляхом концентрації контролюючих дій за основними напрямками управління його фінансами, виявлення відхилень фактичних значень контрольних показників від нормативних (планових) і вжиття оперативних заходів для нормалізації процесу управління фінансами” [11].

Фінансовий контролінг як важливий елемент системи загального контролінгу відрізняється спрямованістю і обсягом охопленої діяльності.

Б. Колас виділяє такі основні функції фінансового контролінгу [12]:

- нагляд за ходом реалізації фінансових завдань, встановлених системою планових фінансових показників і нормативів;
- вимірювання ступеня відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від прогнозованих;
- діагностика за розмірами відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані підприємства і істотного зниження темпів його фінансового розвитку;
- розроблення оперативних управлінських рішень з нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених цілей і показників;
- коректування за необхідності окремих цілей і показників фінансового розвитку у зв'язку із зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства.

Як видно з функцій, фінансовий контролінг є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем на підприємстві, забезпечуючим контроль фінансової діяльності і фінансових операцій.

Не може бути універсальних рецептів з створення системи фінансового контролінгу на всіх підприємствах. Це зумовлено унікальністю кожного підприємства. Кожне підприємство має власну стратегію розвитку, бачення проблем управління, взаємодії з контрагентами тощо. Крім того, часто суто технологічні особливості, статус підприємства на ринку визначають менталітет менеджменту. Враховуючи ці і багато інші передумов, визначається сфера фінансового контролінгу у кожному конкретному випадку.

На багатьох підприємствах система фінансового управління залишилася в спадок з радянських часів. У структурі системи управління існують планово-економічні та фінансові відділи (назва може бути інша, але суть їх діяльності незмінна).

Пропонуємо фінансове управління підприємством ґрунтувати на концепції контролінгу. У зв'язку з цим у структурі підприємства варто створити службу фінансового контролінгу, яка може бути в складі фінансової служби на підприємстві, [13] завданням якої є підтримка менеджменту під час планування діяльності і фінансового результату, а також контроль досягнення результату.

На нашу думку, використовуючи фінансовий контролінг, можна розпочати вирішення таких проблем, як:

- неконтрольована дебіторська заборгованість;
- низька платіжна дисципліна структурних підрозділів;

- відсутність або слабе управління витратами: недостатнє розуміння структури витрат, причини їх виникнення і економічної виправданості, недостатній рівень відповідальності і мотивації персоналу на зниження витрат і підвищення ефективності діяльності компанії;
- нестача оборотних коштів;
- низька оперативність отримання фактичної інформації про поточну діяльність підрозділів і компанії загалом (розрахунки, наявність фінансових ресурсів тощо);
- сплата необґрунтовано високих податків;
- недосконалість (з погляду розв'язання управлінських задач) системи внутрішньої фінансової звітності.

Закономірно, що підприємство в ринковій економіці постійно знаходиться під загрозою фінансового дисбалансу, його попередження – це одне з завдань керівництва підприємства. Фінансовий контролінг – це інтегральна складова частина контролінгу підприємства. Мета фінансового контролінгу насамперед підтримка фінансової рівноваги. Причини виникнення фінансового дисбалансу – це постійний збіг платежів і надходжень, тому необхідний постійний контроль над фінансовими потоками.

Послідовність побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві виглядає так:

1. Визначення об'єкта контролінгу. Об'єктом фінансового контролінгу є реалізація управлінських рішень по основних аспектах фінансової діяльності підприємства.

2. Визначення видів і сфери контролінгу.

3. Формування системи збалансованих показників. Головне призначення подібних систем полягає в забезпеченні функцій збирання, систематизації та аналізу інформації, необхідної для ухвалення стратегічних контролінгових рішень. Систему збалансованих показників не можна назвати просто обліковою, вона є складовою системи управління організації і може бути її головним ядром. Використання системи збалансованих показників дасть можливість повніше уявити реальний стан прийнятих контролінгових рішень на підприємстві [14].

Побудова системи збалансованих показників, на нашу думку, повинна ґрунтуватися на таких принципах:

- у системі необхідно використовувати показники, що відображають діяльність підприємства у всіх стратегічно важливих аспектах;
- залежно від мети можуть змінюватися пріоритетні цілі, що повинно спричинити зміну системи показників оцінки;
- у системі чітко повинні простежуватися причинно-наслідкові зв'язки між всіма показниками;
- існування зв'язку результуючих показників і визначальних їх чинників;
- всі показники системи мають зв'язки з фінансовими результатами діяльності підприємства.

4. Побудова системи моніторингу показників, що включаються у фінансовий контролінг. Система фінансового моніторингу є розробленим на підприємстві механізмом постійного спостереження за контрольованими показниками фінансової діяльності, розмірами відхилень фактичних результатів від передбачених і виявленням причин цих відхилень. Розроблена система моніторингу повинна коректуватися при зміні цілей фінансового контролінгу і системи показників поточних планів і бюджетів.

5. Формування системи дій з усунення відхилень є завершальним етапом побудови фінансового контролінгу на підприємстві.

Важлива частина фінансового контролінгу – забезпечення ліквідності [15], що розуміється як здатність підприємства необмежено у будь-який момент часу виконувати свої зобов'язання з виплат грошових коштів. Підтримка постійної платоспроможності повинна здійснюватися разом з досягненням заданого рівня рентабельності. Основні зусилля системи фінансового контролінгу в межах вказаних задач концентруються у фазах планування і контролю.

Забезпечення ліквідності в межах фінансового контролінгу орієнтоване переважно на фінансовий план. Сюди входять всі потоки фінансових ресурсів платежів, всі надходження і

виплати, що належать до фінансування та інвестування. Фінансовий контролінг повинен координувати фінансові та інвестиційні плани. До об'єктів фінансового планування в системі фінансового контролінгу можна зарахувати рух фінансових ресурсів та фінансові відносини, що виникають під час формування, розподілу і використання фінансових ресурсів.

Основою формування фінансових планів є довгострокові цілі, визначені керівництвом підприємства під час стратегічного планування. Довгострокові цілі фінансової діяльності і вибір найефективніших способів їх досягнення відбувається в ході вироблення фінансової стратегії. Оцінюючи можливий обсяг продукції, що реалізується, служба фінансового контролінгу розробляє річні плани (бюджети) загалом по організації і по окремих структурних підрозділах. Фінансове планування може бути дійсно вагомим чинником у розвитку підприємства лише у разі запровадження ефективного контролюючого механізму для моніторингу виконання фінансового плану [16].

До задач фінансового планування належать [17]:

- розробка планів з забезпечення необхідними фінансовими ресурсами виробничої, інвестиційної і фінансової діяльності.
- визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка ступеня раціональності його використання.
- виявлення резервів збільшення прибутку за рахунок економного використання грошових коштів.
- оцінка впливу факторів на господарські процеси.
- забезпечення скоординованості діяльності підрозділів.
- встановлення раціональних фінансових відносин з бюджетами, банками і контрагентами.
- дотримання інтересів акціонерів і інвесторів.
- аналіз слабких і сильних рис фінансової діяльності підприємства.
- контроль за фінансовим станом, платоспроможністю і кредитоспроможністю фірми.
- формування інформації для ухвалення управлінських рішень.

Умови, від яких залежить ефективність фінансового планування, витікають з самих цілей цього процесу і необхідного остаточного результату.

У цьому значенні виділяють три основні умови фінансового планування:

Прогнозування. Фінансові плани повинні бути складені при якомога точнішому прогнозі визначальних факторів. При тому прогнозування може ґрунтуватися на історичній інформації, з використанням апарата математичної статистики, результатів моделей прогнозування (статистичних моделей, що враховують взаємозв'язок факторів один з одним і зовнішніми факторами), експертних оцінок тощо.

Вибір оптимального фінансового плану. Рішення ухвалюється після вивчення альтернатив, на основі професійного досвіду.

Контроль над втіленням фінансового плану в життя. Досягнення довгострокових планів неможливе без поточного планування.

Сформульовані вище умови мають загальний вигляд. У той самий час необхідно усвідомлювати, що фінансовий план – це набір фінансових показників, які необхідно розраховувати і прогнозувати за допомогою спеціальних технологій.

Одним із основних інструментів фінансового планування є бюджетування. Складання бюджетів є невід'ємним елементом загального процесу планування, а не тільки його фінансової частини. Механізм бюджетного планування доходів і витрат доцільно упроваджувати для забезпечення економії грошових коштів, більшої оперативності в управлінні цими засобами, зниження непродуктивних витрат і втрат, а також для підвищення достовірності планових показників (в цілях податкового планування). Бюджети звичайно складаються на рік, найчастіше з розбиттям по кварталах.

Бюджет – це план діяльності підприємства або підрозділу в кількісному виразі [18], складений, як правило, в межах до одного року, що відображає витрати і надходження засобів з операцій-

ної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства. У практиці управління фінансами фірми використовуються два основні види бюджетів – поточні (оперативний) і капітальні. Економічна ефективність упровадження системи бюджетування виявляється у виборі оптимальної фінансової стратегії підприємства у разі найефективнішого використання обмежених ресурсів, зниження підприємницького ризику унаслідок синхронізації доходів і витрат підприємства, а також поліпшенні критеріїв, що характеризують фінансовий стан економічного суб'єкта.

У фінансовій системі підприємства фінансові плани виступають як путівник, який дозволяє орієнтуватися в його фінансових можливостях і вибрати найефективніші з погляду остаточних результатів дії. Побудова прогнозованої звітності в межах бюджетного планування поточної діяльності або на тривалішу перспективу є невід'ємною функцією фінансової служби будь-якого підприємства. Цю звітність можна використовувати для різних цілей: як орієнтир для контролю поточної діяльності, під час прогнозування ступеня задовільності структури балансу тощо. До того ж успішне виконання оптимальних фінансових планів забезпечує стійкий фінансовий стан підприємства, яке є заставою його ефективного функціонування.

Система фінансового планування слугує не стільки для створення формально зафіксованого плану, скільки для взаємопов'язання, узгодження між собою цілей підприємств, можливостей, що відкриваються перед ним на ринку, і ресурсів, що є в його розпорядженні. Фінансовий план – центральний об'єднувальний план, що виконує інтегруючу функцію, фінансовий контролінг за допомогою складання фінансового плану може допомогти наперед розпізнати можливі “вузькі” місця.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На сучасному етапі розвитку економіки будь-яке підприємство функціонує в жорстких умовах конкурентного середовища. Ефективність роботи підприємства в таких умовах особливо в довгостроковій перспективі, яке припускає не просто виживання на ринку, а забезпечення високих темпів розвитку і підвищення конкурентоспроможності, визначається рівнем фінансового потенціалу і якістю управління на підприємстві, що забезпечується певною мірою ефективною організацією системи контролінгу в компанії. У ринкових умовах ефективно управління припускає значний спектр обсягів планової і контрольної роботи. Посилення конкурентних відносин на світових і вітчизняних ринках, стрімкий розвиток і зміна технологій, диверсифікація бізнесу, що росте, ускладнення бізнес - проектів і інші чинники обумовлюють нові вимоги до системи контролю на підприємстві і саме ці аспекти виступатимуть предметами подальших досліджень. При тому необхідно чітко розуміти, що для ефективної діяльності підприємства не достатньо просто організувати процес контролю, а необхідно розробити і впровадити ефективну систему фінансового контролінгу.

1. Дайле А. *Практика контролінга* / Пер. с нем. под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 11. 2. Манн Р., Майер Э. *Контролинг для начинающих* / Пер. с нем. Ю.Т. Жукова; Под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В.Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – С. 7. 3. Майер Э. *Контролинг как система мышления и управления* / Пер. с нем. Ю.Т. Жукова и С.Н. Зайцева; Под ред. С.А. Николаевой. – М.: Финансы и статистика, 1993. – С. 34. 4. Хан Д., *Планирование и контроль: концепция контроллинга* / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с. 5. Райхман Т. *Менеджмент и контролинг. Одни цели – разные пути и инструменты* // *Международный бухгалтерский учет*. – 1999. – № 5. – С. 40–52. 6. Фольмут Х.Й. *Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем.* / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с. 7. Петренко С.Н. *Контролинг*. – К.: Эльга; Ника-Центр, 2004. 8. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. *Контролинг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія*. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с. 9. Чумаченко М.Г. *Контролинг перспективи не має* // *Фінансовий контроль*. – 2005. – № 3. – С. 38. 10. *Контролинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях* / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с. 11. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. *Фінансовий менеджмент: Навч. посібник*. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2005. 12. Колас. Б. *Управление финансовой деятельностью предприятия:*

проблемы, концепции методы: Пер. с англ. / Б. Колас; Под ред. Я.В. Соколова. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 576 с. 13. Корнеева Е. Создаем финансовую службу // Финансовый директор. – 2007. – № 2 (февраль). 14. Стефаненко М.М. Система збалансованих фінансових показників як основа прийняття контролінгових рішень // Фінанси України. – 2007. – № 3. 15. Смирнов С.А. Контроллинг. – М., 2007. 16. Теличко Р.К. Фінансове планування на малих та середніх підприємствах // Економіка, фінанси, право. – 2007. – № 8. 17. Батрин Ю.Д., Фомин П.А. Особенности управления финансовыми ресурсами промышленных предприятий. – М.: ЮНИТИ, 2001. 18. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 279 с.

УДК 336.5.02

В.М. Коваленко, Д.М. Коркуна

Львівський національний університет імені Івана Франка

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ НАКЛАДНИХ ВИТРАТ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

© Коваленко В.М., Коркуна Д.М., 2007

Розглянуто сучасні проблеми управління витратами, дослідження та публікації на цю тематику, запропоновані нові підходи до розуміння природи та формування накладних витрат.

Modern problems of management by expenses are considered in article. Researches and publications on the given subjects are analysed and new approaches to understanding of the nature and formation of superimposed expenses are offered.

Постановка проблеми. Ні в кого не викликає сумніву, що без належного фінансового планування практично неможливо досягнути високих результатів господарської та фінансової діяльності. Воно дає можливість знизити ризики невизначеності, пов'язаної з прийняттям рішень, орієнтованих на майбутнє. Ефективність діяльності підприємства, значною мірою, залежить від фінансового планування, синонімом якого, в сучасних умовах, стає бюджетування.

Саме фінансове бюджетування сприяє розумінню необхідності оптимізації використання різного роду ресурсів. Бюджет – це форма вираження фінансового планування, де знаходять своє відображення доходи та видатки, джерела формування та напрямки використання коштів тощо, це інструмент, який забезпечує управління фінансовими ресурсами підприємства.

Основною метою бюджетування є складання основного фінансового плану – бюджету з позитивним фінансовим результатом. За оцінками спеціалістів, підприємства, які не складають бюджетів, втрачають за рік до 20 % своїх доходів, через нестачу інформації для прийняття правильних управлінських рішень [1].

Серед недоліків бюджетування, на які вказують фахівці, можна виділити:

- до фактичних даних за попередній звітний період використовується відсоток коригування;
- основна увага зосереджена на витратах, а не на фінансовому результаті;
- не сприяє постійному підвищенню якості процесів на підприємстві;
- основна увага зосереджена на центрах витрат, а не на оптимізації процесів на підприємстві;
- не контролюються витрати в період зростання господарської діяльності;
- основна увага зосереджена тільки на постійних і змінних витратах, а не на використанні функціональних можливостей [5].