

УДК 658.14.06.047

**Андрющенко І.Є.,**  
**к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту,**  
**Парапанова А.І.,**  
**Запорізький національний технічний університет**

## БЮДЖЕТНИЙ КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ БЮДЖЕТНИХ ВІДХИЛЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Постановка проблеми.** Виконання бюджетів забезпечує досягнення поставлених цілей, дозволяє вчасно виявити недоліки і ухвалити відповідні рішення щодо їх усунення та ефективно мотивувати персонал на підприємстві. Організація та визначення методів проведення контролю за виконанням бюджетів є основним завданням підприємств. Це дозволить підприємствам, насамперед, постійно підтримувати ефективність, зменшувати ризик своєї діяльності, виявляти негативні тенденції розвитку та запобігати їм.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з дослідженням організації контролю за виконанням бюджетів, аналізу відхилень та ухвалення управлінських рішень, в науковій літературі розроблено недостатньо. Водночас, важливість дослідження цих питань підкреслюють багато вчених-економістів. Серед вітчизняних можна відзначити О. В. Васюренка, О. С. Любуна, О. Й. Косарева, О. Є. Кузьміна, Г. П. Табачук та ін., серед зарубіжних – О. І. Лаврушина, Г. П. Панову, О. Н. Волкову.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у вивченні наукових праць, розгляді інформації щодо бюджетного контролю та аналізу бюджетних відхилень та використання досвіду роботи вітчизняних підприємств для доповнення методологічних підходів з питань управління бюджетуванням на промислових підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес бюджетування на підприємстві є важливим інструментом управління його діяльністю. При цьому ефективна організація системи контролю за виконанням бюджету підприємства сприяє реалізації цілей, своєчасному виявленню та усуненню відхилень у його роботі, створює мотивацію до ефективного виконання своїх обов'язків для персоналу установи, дозволяє вчасно виявляти негативні тенденції в процесі розвитку підприємства, зменшувати ризик його діяльності, а також підтримувати ефективність підприємства на належному рівні.

Ефективне функціонування механізму бюджетування як цілісної системи забезпечується взаємодією всіх його елементів через встановлення та реалізацію певних зв'язків між ними. Особливу роль у цій системі відведено контролю за виконанням бюджетів. При цьому дотримання зворотного зв'язку має важливе значення, адже в процесі здійснення управлінського впливу на ефективність діяльності підприємства обов'язково виникають різного характеру відхилення, які вимагають постійного відстеження та корекції. Збір інформації про ефективність діяльності підприємства починається на етапі виходу із системи, потім вона використовується для управління ефективністю майбутньої діяльності, регулюючи вхідні ресурси системи. Організацію процесу бюджетного контролю на підприємстві наведено на рис. 1.



**Рис. 1. Організація процесу бюджетного контролю**

Джерело: [5]

Організація контролю за виконанням бюджету починається на етапі його розробки, пов'язаному зі збором та аналізом необхідних даних [1]. Зібрана інформація в подальшому трансформується у відповідні форми внутрішнього контролю.

Виявляючий контроль – дані про фактично отримані результати порівнюються з контрольними (планом, бюджетом або стандартом). При цьому відхилення від контрольних даних повинні викликати відповідні управлінські рішення з метою приведення фактичних результатів у відповідність до планових. Внаслідок цього може виникати або негативний зворотній зв'язок: ініціюється дія, спрямована на повернення процесу до первісно визначеного напрямку; або позитивний: спонукає до дій, спрямованих на ліквідацію відхилення від плану.

Випереджувальний контроль – заснований на результатах прогнозу.

Протягом всього планового періоду здійснюється регулярний контроль, а наприкінці – заключний [9].

Регулярний контроль є елементом оперативного контролінгу, основним завданням якого є виявлення несприятливих тенденцій до порушення планів на ранніх етапах їх виконання з метою вчасного вжиття заходів для коригування ситуації. Він здійснюється протягом планового періоду, наприклад щодакдна звірка фактичних показників з плановими, а також по його закінченні. Вся інформація, отримана під час такого контролю, передається до відповідного структурного підрозділу, який здійснює регулярний контроль за станом процесу виконання планових бюджетних показників.

Наприкінці планового періоду здійснюється заключний контроль на основі отриманої інформації про порівняння фактичних даних з даними статичного та гнучкого бюджетів, підбиваються підсумки діяльності підприємства, визначаються прибутки та збитки, проводиться аналіз одержаних результатів та створюється підґрунтя для формування планів на майбутній період, оскільки в основному, бюджети складаються на основі попередніх даних. Планові показники зазначаються в статичному та гнучкому бюджетах [2].

У статичному та гнучкому бюджетах відображається порівняльна інформація запланованих і фактичних показників діяльності підприємства за кожним бізнес-напрямком, а також інформація про допустимі відхилення. Головна відмінність полягає в тому, що статичний бюджет відображає заплановані доходи і витрати, які підприємство може отримати або понести з урахуванням очікуваного обсягу операцій, а гнучкий бюджет – заплановані доходи і витрати, розраховані з урахуванням фактичного обсягу здійснюваних підприємством операцій.

З метою ефективного налагодження процесу контролю та управління на підприємстві відбувається попарне порівняння статичного та гнучкого бюджетів, а також фактичних даних з даними гнучкого бюджету. Визначені відхилення дозволяють оцінити діяльність підприємства з погляду ефективності та результативності [5].

Сформована система контролю підприємства містить розроблений порядок складання як бюджетів на майбутній період, так і звітів про виконання бюджетів за минулий період. У звітах по бюджетах зводиться воедино інформація з планування, обліку, контролю та аналізу бізнес-процесів. Звіти за бюджетами підготовлюються щомісячно, щоквартально, а також з іншою періодичністю при необхідності. Щомісячні звіти є деталізованими, розкривають інформацію за невеликий проміжок часу, допомагаючи вчасно уникнути негативних явищ. У них міститься інформація про статті бюджету, які мають місце для здійснення підприємством своєї діяльності, планові показники, які мають бути досягнуті протягом планового періоду, фактично досягнуті результати та відхилення. Щоквартальні – розкривають інформацію за квартал. За своєю структурою вони схожі на місячні звіти, але мають у своєму складі три блоки, де зазначаються відхилення, які визнані суттєвими, їхні причини та аналіз, а також блок із пропозиціями стосовно їх усунення. Щодо звітів з іншою періодичністю, то вони можуть складатися за окремими підрозділами підприємства або в цілому по підприємству за спеціальним наказом керівництва. На підставі даних звітів про виконання бюджетів, а також самих бюджетів здійснюють управління за відхиленнями [3].

Виникнення суттєвих відхилень обумовлює проведення детального вивчення з використанням додаткової інформації, джерелом якої виступає збалансована система показників (ЗПС), що заснована на таких взаємопов'язаних елементах як «фінанси – клієнти – бізнес-напрямки – інфраструктура». Основне призначення цієї системи полягає в забезпеченні розробки показників та контролю виконання стратегії [10]. Для кожного підприємства перелік збалансованих показників визначається індивідуально в залежності від потреб керівництва, системи бюджетування, наприклад:

- група фінансових цілей і показників, призначених для визначення ефективності діяльності з точки зору віддачі на вкладений капітал: показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності;
- група цілей і показників оцінки рівня корисності послуг із погляду задоволеності зовнішніх контрагентів – клієнтів: кількість залучених нових клієнтів; витрати, пов'язані з залученням клієнтів; кількість постійних клієнтів;
- група цілей та показників бізнес-процесів, які необхідні для оцінки операційної ефективності внутрішніх бізнес-процесів підприємства: оцінка функціонування основного та оборотного капіталу, оцінка діяльності сегменту та виробничого процесу;

– група розвитку, зокрема впровадження інновацій та сприяння зростання кваліфікації персоналу та його самореалізації: організація праці, людський капітал, розвиток підприємства.

Кожний показник, включений до ЗСП, має бути складовою в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків, який доводить до відома всіх співробітників підприємства сутність його стратегії [4]. Інформація, отримана з використанням ЗСП, дозволяє визначати фінансові цілі, що вплинуть на показники роботи з клієнтами для досягнення бажаних фінансових показників відповідно до цілей, що, у свою чергу, забезпечить визначення необхідних напрямків діяльності сегментів бізнесу для забезпечення потреб клієнтів, а це вплине на створення необхідної інфраструктури з метою покращення діяльності бізнес-напрямків. Крім того, виявлені суттєві відхилення вимагають від керівництва прийняття рішень щодо усунення негативних тенденцій та виправлення помилок, допущених під час планування діяльності. Детальне дослідження відхилень проводиться за допомогою різних методів аналізу, серед яких можна виділити:

1. Простий аналіз відхилень – орієнтований на корегування майбутніх планів; виконання бюджету контролюється шляхом співставлення бюджетних і фактичних показників. Якщо відхилення носять суттєвий характер, то в бюджет майбутнього періоду вносять відповідні зміни. В якості критерію для визначення суттєвості видів витрат, за якими виявлено відхилення, використовують кінцеві бюджетні показники [3].

2. Аналіз відхилень, орієнтований на майбутні управлінські рішення – передбачає більш детальний факторний аналіз впливу різних відхилень параметрів на грошові потоки, тобто проводиться декомпозиція впливу всіх відхилень на величину грошового потоку. Результати аналізу в комплексі дозволяють встановити пріоритети впливу кожного фактора.

3. Аналіз відхилень в умовах невизначеності – всі параметри бізнесу (ціна, обсяги та ін.) вказуються не у вигляді окремих значень, а у вигляді інтервалів невизначеності. Невизначеність по відношенню до параметрів бізнесу породжує невизначеність річного грошового потоку, який можна оцінити за допомогою імітаційного моделювання. Якщо фактичне значення результативного параметру потрапляє в інтервал невизначеності, отриманий шляхом імітаційного моделювання, то виконання бюджету вважається успішним, в іншому разі виникає необхідність в додатковому аналізі, спрямованому на пошук шляхів зниження невизначеності параметрів бізнесу.

4. Стратегічний підхід – базується на переконанні, що оцінка результатів діяльності та виконання бюджету повинна здійснюватися з урахуванням визначеної банком стратегії, встановлюючи відповідну точку процедури контролю бюджету.

5. Експертні оцінки – отримали найбільше поширення на практиці, не вимагають складних розрахунків, межі відхилень визначаються на основі експертної думки. В якості експертів, як правило, виступають керівники підрозділів, відповідальні за той чи інший операційний бюджет.

6. Статистичний метод – дозволяє дати обґрунтовану оцінку меж допустимих відхилень, а визначені таким способом діапазони відхилень надають можливість сформулювати звітність про виконання бюджетів, в якій всі несуттєві розбіжності запланованих і фактичних показників будуть ігноруватися, а найбільш значимі факти невиконання або перевиконання плану – виділятися.

Вибір конкретного методу залежить від специфіки діяльності бізнес-напрямку підприємства; періоду планування (чим довшим є плановий період, тим вужчими мають бути допустимі межі відхилень у відсотковому вимірі).

Використання будь-якого методу сприяє досягненню максимально високого рівня управління відхиленнями через абстрагування від незначних недоліків та концентрацію уваги на стратегічно важливих напрямках для підприємства. У разі виявлення значних відхилень від планових показників може знадобитися коригування та перегляд фінансового плану підприємства або окремих бюджетів [7].

Таким чином, визначивши максимальні рівні відхилень, періодичність перегляду бюджету і причини відхилень показників, система бюджетування працюватиме ефективно, надаючи керівництву достовірні планові показники діяльності підприємства.

Раціонально побудована та правильно організована система бюджетного контролю на підприємстві дозволяє ефективно розпоряджатись наявними ресурсами, збільшувати прибуток та виявляти помилки на первинних стадіях їх виникнення в процесі планування на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Бюджетний контроль – це процес співставлення фактичних даних з бюджетними, аналіз відхилень і внесення необхідних коректив. В процесі бюджетного контролю доцільно проводити аналіз за рівнями: поверхневий (нульовий) рівень (при проведенні аналізу на поверхневому рівні менеджер з'ясовує виконі чи невиконані планові показники центру відповідальності); перший рівень (поглиблений з застосуванням статичних бюджетів); другий рівень (розрахунок гнучких бюджетів та відхилень від статичних бюджетів); третій рівень (деталізація відхилень за елементами та статтями витрат) [1].

Контроль – це невід'ємна складова та умова планування. Без синтезу планування і контролю велика ймовірність неправильної оцінки можливих фінансових ризиків і, як наслідок – помилок, запізнілі або нескоординовані управлінські рішення і дії. Взаємозв'язок бюджетування та бюджетного контролю характеризує основний зміст тактичного управління процесом залучення коштів на

підприємство, який, власне, полягає у систематичному порівнянні фактичних показників діяльності підприємства із запланованими та подальшому аналізі відхилень. Контроль є базою для виявлення причин відхилень і визначення слабких місць на підприємстві [6].

В узагальненому вигляді бюджетний контроль (рис. 2), як продовження планування, містить три взаємопов'язані стадії:

- реєстрацію фактичних даних і складання звіту про виконання бюджету;
- зіставлення фактичних результатів з бюджетними й аналіз відхилень;
- забезпечення зворотного зв'язку і за необхідності перегляд бюджетів.

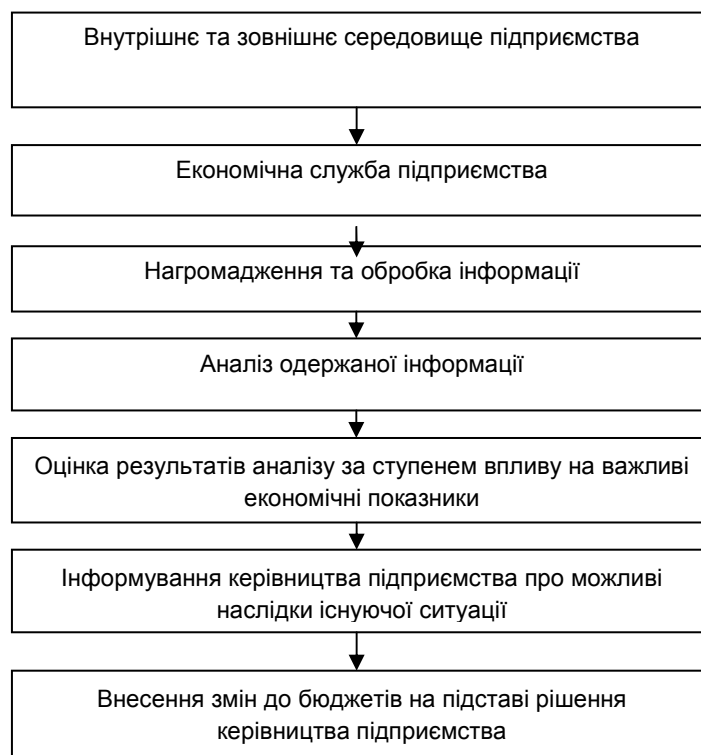


Рис. 2. Схема здійснення контролю в межах бюджетування

Джерело: [9]

Для створення на підприємстві системи контролю необхідна наявність чотирьох умов:

- дія або процес, які підлягають контролю, повинні мати певну спрямованість;
- результат підконтрольного процесу має вимірюватися в показниках, які характеризують цей процес;
- створення прогнозної моделі підконтрольного процесу, що дозволить виявити відхилення фактичного результату від запланованого, з'ясувати причини їх виникнення та внести пропозиції щодо їх усунення;
- існування можливостей упровадження розроблених коригуючих заходів.

Таким чином, контроль – це інструмент управління, який охоплює всю діяльність підприємства і сприяє досягненню встановленої мети.

Контроль за виконанням бюджету відбувається як після завершення бюджетного циклу, так і протягом фінансового року. Для виявлення відхилень проводиться оперативний та періодичний контроль фінансово-господарської діяльності підприємства [2].

Контроль і коригування бюджетів здійснюються за допомогою багаторівневого аналізу відхилень. Відхилення – це різниця між фактичними та бюджетними даними. Кожний рівень аналізу характеризується ступенем деталізації показників:

- 1-й рівень – визначення загальних відхилень між фактичними й бюджетними даними, тобто будь-які зміни в умовах діяльності не враховуються;
- 2-й рівень – складання гнучкого бюджету;
- 3-й рівень – здійснення факторного аналізу.

Трактування відхилень здійснюється залежно від того, яка стаття – доходи чи витрати – аналізується. Звичайно для розрахунку відхилень від фактичного значення показника віднімають його бюджетну величину.

На першому рівні аналізу опрацьовують відхилення між фактичними результатами та даними виконаного бюджету. Оскільки всі показники останнього чітко визначені для певного рівня діяльності, то такий бюджет називається статичним. Якщо умови господарювання (зокрема обсяг продажу) від моменту планування до моменту впровадження плану не змінилися, то за одержаними відхиленнями можна здійснювати факторний аналіз.

Складений бюджет відображає показники, що їх має досягти підприємство. Проте в процесі господарської діяльності можуть виникати відхилення [6].

Для своєчасного виявлення відхилень і відповідного реагування на них здійснюють бюджетний контроль.

Бюджетний контроль здійснюють за допомогою звіту про виконання бюджету, який складається бухгалтером-аналітиком і надається менеджеру, котрий відповідає за прийняття відповідних рішень.

Звіт про виконання – це звіт, що містить порівняння запланованих і фактичних показників і розрахунок відхилень із зазначенням їх причин.

Звіт про виконання готують регулярно, здебільшого щомісяця.

Відхилення від бюджету, відображені у звіті, можуть бути сприятливими (позитивними) або несприятливими (негативними).

Несприятливими (негативними) є відхилення, коли фактичний дохід менший за запланований або фактичні витрати більші за бюджетні.

Відповідно сприятливими (позитивними) є відхилення, коли фактичний дохід перевищує запланований, а фактичні витрати менші за бюджетні.

Якщо відхилення незначні, менеджер може їх ігнорувати, значний розмір відхилень вимагає детальнішого вивчення їх причин за допомогою додаткової інформації.

Залежно від причини виникнення, відхилення поділяють на дві групи: відхилення внаслідок планування та відхилення внаслідок діяльності.

Відхилення внаслідок планування – відхилення від бюджету, пов'язані з помилками та прорахунками в процесі складання прогнозів, визначення функцій витрат і доходів, калькулювання планової собівартості та цін [4].

Відхилення внаслідок діяльності є результатом дій персоналу або певних подій (зміни попиту, коливання цін тощо).

У разі наявності значних відхилень залежно від їх причин можливі альтернативні рішення:

1) коригування або перегляд бюджету, якщо результати контролю свідчать, що виконувати його далі недоцільно;

2) внесення відповідних корективів у дії для забезпечення досягнення запланованої мети.

Для забезпечення ефективного контролю з допомогою звіту про виконання бюджету слід зіставити фактичні результати з бюджетом, скоригованим з урахуванням фактичного обсягу діяльності. Бюджет, який враховує можливі варіанти зміни обсягу діяльності в межах релевантного діапазону, називають гнучким, або динамічним бюджетом. Такий бюджет необхідний, в першу чергу, для аналізу тих витрат, які включають постійну і змінну складові (виробничі накладні, витрати на збут, адміністративні). Він складається виходячи із залежності:

Загальна сума витрат = постійні витрати + фактичний обсяг виробництва – змінні бюджетні витрати на одиницю діяльності.

Відхилення від гнучкого бюджету – це різниця між фактичними результатами діяльності й показниками гнучкого бюджету. Відображає ефективність діяльності (характеризує взаємозв'язок між витраченими ресурсами та досягнутими результатами).

Відхилення за рахунок обсягу діяльності - це різниця між показниками гнучкого і статичного бюджетів; відображає результативність (міра досягнення поставленої мети) [8].

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, система бюджетування, заснована на контрольованому прогнозі, має цілий ряд переваг і в сучасних умовах є одним з найбільш передових методів управління. Проте вона і досі потребує змін, для того щоб стати більш динамічною та гнучкою, щоб забезпечувати підприємству ефективну діяльність. Тому питання бюджетного контролю та аналізу бюджетних відхилень на підприємстві потребує подальшого вивчення, розгляду та удосконалення.

#### **Бібліографічний список**

1. Агальцева М.К. Особливості економічного аналізу в управлінському аудиті виробничих витрат / М.К. Агальцева // Економічний аналіз. – 2015. – № 17. – С. 64-66.
2. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М.Д. Білик // Фінанси України. – 2013. – № 3. – С. 97-109.
3. Брустінов В.М. Планування діяльності підприємства: теорія та практика : [навч. посіб.] / В.М. Брустінов, Н.І. Колишкіна. – Мелітополь : ТОВ "Видавничий будинок ММД", 2008. – 248 с.
4. Бутинець Ф.Ф. Контроль і ревізія / Ф.Ф. Бутинець, С.В. Бардаш, Н.М. Малюга ; Національний економічний ун-т. Навчально-науковий ін-т бізнесу. – Житомир : ЖІТІ, 2012. – 512 с.

5. Голишева Ю.В. Про проблеми розробки фінансового бюджету організації / Ю.В. Голишева // Сучасні проблеми управління. – 2012. – № 5. – С. 23-25.
6. Затонацька Т.Г. Впровадження середньострокового бюджетного планування як інструмент підвищення ефективності бюджетних витрат / Т.Г. Затонацька // Фінанси України. – 2014. – № 11. – С. 31-42.
7. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2013. – 416 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организаций / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЭКСМО, 2014. – 178 с.
9. Хайлук С.О. Закордонний досвід використання системи контролінгу в управлінні фінансами підприємств / С.О. Хайлук // Українська академія банківської справи. – 2011. – № 10. – С. 97-109.
10. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент : [підручник] / В.М. Шелудько. – К. : Знання, 2015. – 439 с.

#### References

1. Ahaltseva, M.K. (2015), "Features of economic analysis management audit of production costs", *Ekonomichnyi analiz*, no. 17, pp. 64-66.
2. Bilyk, M.D. (2013), "Budgeting system in financial planning", *Finansy Ukrainy*, no. 3, pp. 97-109.
3. Brustinov, V.M. and Kolyshkina, N.I. (2008), *Planuvannia diialnosti pidpriemstva: teoriia ta praktyka* [Planning of business: theory and practice], tutorial, TOV "Vydavnychiy budynok MMD", Melitopol, Ukraine, 248 p.
4. Butynets, F.F., Bardash, S.V. and Maliuha, N.M. (2012), *Kontrol i reviziia* [Control and revision], ZHITI, Zhytomyr, Ukraine, 512 p.
5. Holysheva, Yu.V. (2012), "The problems of development of financial budget", *Suchasni problemy upravlinnia*, no. 5, pp. 23-25.
6. Zatonatska, T.H. (2014), "Implementation of the medium-term budget planning as a tool to improve the efficiency of budget spending", *Finansy Ukrainy*, no. 11, pp. 31-42.
7. Kuzmin, O.Ye. and Melnyk, O.H. (2013), *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management], textbook, "Akademvydav", Kyiv, Ukraine, 416 p.
8. Fatkhutdinov, R.A. (2014), *Upravlenie konkurentosposobnosti organizatsiy* [Management of competitiveness of the organizations], EKSMO, Moscow, Russia, 178 p.
9. Khailuk, S.O. (2011), "Foreign experience in the use of controlling financial management companies", *Ukrainska akademiia bankivskoi spravy*, no. 10, pp. 97-109.
10. Sheludko, V.M. (2015), *Finansovyi menedzhment* [financial management], Textbook, Znannia, Kyiv, Ukraine, 439 p.

#### Андрющенко І.Є., Парапанова А.І. БЮДЖЕТНИЙ КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ БЮДЖЕТНИХ ВІДХИЛЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Мета** статті полягає у вивченні наукових праць, розгляді інформації щодо бюджетного контролю та аналізу бюджетних відхилень та використання досвіду роботи вітчизняних підприємств для доповнення методологічних підходів з питань управління бюджетуванням на промислових підприємствах.

**Методика дослідження.** Методологічною основою дослідження став діалектичний метод, який дозволив вивчити місце та функції бюджетного контролю та аналізу бюджетних відхилень у системі управління підприємством. Графічний метод застосовано для побудови схеми здійснення контролю в межах бюджетування та схеми організації бюджетного контролю. Завдяки методам аналізу та синтезу розроблено висновки щодо необхідності та доцільності практичного застосування результатів дослідження.

**Результати.** Розглянуто доцільність впровадження бюджетного контролю на підприємстві в нестабільному економічному становищі країни. Висвітлено систему бюджетного контролю та порядок здійснення за звітними документами. Окреслено види відхилень та порядок здійснення аналізу за допомогою гнучкого бюджету.

**Наукова новизна** результатів дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності здійснення бюджетного контролю на різних рівнях аналізу та виявленні умов, потрібних для створення дієвої системи контролю на підприємстві.

**Практична значимість** полягає у тому, що запропоновані науково-методичні положення щодо бюджетного контролю та аналізу бюджетних відхилень адаптовані до сучасних вимог законодавства і особливостей функціонування промислових підприємств. Результати дослідження можуть бути використані під час бюджетування на підприємстві та у викладанні лекційних курсів із бюджетного менеджменту.

**Ключові слова:** бюджет, бюджетний контроль, аналіз бюджетних відхилень, гнучкий бюджет, бюджетування, методи аналізу.

#### Andriushchenko I.Ye., Parapanova A.I. BUDGET CONTROL AND ANALYSIS OF BUDGET DEVIATIONS ON ENTERPRISE

**Purpose** of the article is to examine the scientific papers, review of information on budget control and analysis of budget variances and use of experience of domestic enterprises to complement the methodological approaches to budgeting management in industrial plants.

**Methodology of research.** The methodological basis of the study was a dialectical method that allowed to explore the place and function of budget monitoring and analysis of budget deviations in system management. Graphical method used to construct the scheme of control within the scheme of budgeting and budget control. Through analysis and synthesis methods developed conclusions on the need and feasibility of practical application of research results.

**Findings.** We consider the expediency of budgetary control at the plant in an unstable economic situation. Deals with the system of budgetary control and the exercise by accounting documents. Outlined types of deviations and procedures of analysis with a flexible budget.

**Originality** of the results of the study is to substantiate the necessity of budgetary control at different levels of analysis and detection conditions necessary to create an effective system of control in the company.

**Practical value** lies in the fact that the proposed scientific and methodological provisions for budget control and analysis of budget deviations adapted to modern requirements of the legislation and of the functioning of enterprises. Results of the study can be used in the enterprise budgeting and teaching lectures of budget management.

**Key words:** budget, budget control, analysis of budget variances, flexible budget, budgeting, analysis methods.

**Андрющенко И.Е., Парапанова А.И. БЮДЖЕТНЫЙ КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ БЮДЖЕТНЫХ ОТКЛОНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Цель** статьи заключается в изучении научных статей, рассмотрении информации о бюджетном контроле и анализе бюджетных отклонений а так же использовании опыта работы отечественных предприятий для дополнения методологических подходов по управлению бюджетированием на промышленных предприятиях.

**Методика исследования.** Методологической основой исследования стал диалектический метод, который позволил изучить место и функции бюджетного контроля и анализа бюджетных отклонений в системе управления предприятием. Графический метод применен для построения схемы осуществления контроля в пределах бюджетирования и схемы организации бюджетного контроля. Благодаря методам анализа и синтеза разработаны выводы о необходимости и целесообразности практического применения результатов исследования.

**Результаты.** В статье рассмотрена целесообразность внедрения бюджетного контроля на предприятии в нестабильном экономическом положении страны, освещены система бюджетного контроля и порядок осуществления по отчетным документам. Определены виды отклонений и порядок осуществления анализа с помощью гибкого бюджета.

**Научная новизна** результатов исследования заключается в обосновании необходимости осуществления бюджетного контроля на различных уровнях анализа и выявлении условий, необходимых для создания действенной системы контроля на предприятии.

**Практическая значимость** состоит в том, что предложенные научно-методические положения по бюджетному контролю и анализу бюджетных отклонений адаптированы к современным требованиям законодательства и особенностей функционирования промышленных предприятий. Результаты исследования могут быть использованы при бюджетировании на предприятии и в преподавании лекционных курсов по бюджетном менеджменте.

**Ключевые слова:** бюджет, бюджетный контроль, анализ бюджетных отклонений, гибкий бюджет, бюджетирование, методы анализа.