

## БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСОМ „МАРКЕТИНГ” НА ПІДПРИЄМСТВІ

Вивчення зарубіжного і вітчизняного досвіду системи фінансового управління підприємством свідчить про звужене тлумачення такого її механізму, як бюджетування, що обмежується лише операційним управлінням витратами, сферою фінансового планування та розробкою фінансової структури підприємства [1; 2]. А тому нашу статтю присвячено вирішенню проблеми розширення сфери бюджетування як фінансового механізму стратегічного менеджменту у разі застосування процесно-орієнтованого підходу до складання бюджетів на основі пріоритетів у фінансуванні певних бізнес-процесів (функцій, процесів, операцій, робіт).

Теоретичні засади побудови й функціонування традиційного бюджетування дозволяють зробити висновки щодо дієвості такого механізму фінансового управління, який дозволяє досягти збалансованості прибутків і витрат, встановити бюджетні рамки для кожного підрозділу і підприємства в цілому, здійснювати контроль виконання бюджету, оцінити роботу менеджерів [1; 2; 3]. Але класичні схеми бюджетування далекі від досконалості.

Найважливіший їх недолік, на наш погляд полягає в тому, що з позиції фінансового управління витратами, істотне їх скорочення можливе лише відносно значно завищених, невиправданих витрат.

При існуванні на підприємстві певної системи організації виробництва можна, дотримуючись звичайної стратегії встановлення жорстких бюджетних обмежень, понизити до якихось меж витрати. Проте далі неминує наступати момент, коли скорочувати витрати вже не можна без зниження вимог до роботи підрозділів.

Сам бюджетний механізм спонукає знижувати витрати, але не приводе до важливих змін. Так на певному етапі виникає ситуація, за якої подальше скорочення витрат і одночасне нормальне функціонування підприємства або його підрозділу стає неможливим.

Це викликано бюджетуванням „від досягнутого”, тобто на основі аналізу виконань минулих часів (ретроспективний аналіз). Потім, залежно від специфіки кожного підприємства, виводиться який-небудь орієнтир – плановий відсоток або об’єм скорочення витрат відповідно до цілей і планованих прибутків.

Повною мірою усуненню недоліків бюджетування „від досягнутого” сприяє система бюджетування „з

нуля” або „нуль-базисне” бюджетування, що дозволяє врахувати всі недоліки минулого періоду і здійснює пошук раціональних шляхів досягнення поставлених цілей. При цьому відбувається перегляд наявних та скорочення надмірно високих витрат за окремими підрозділами, що могли зберегтися при бюджетуванні „від досягнутого”.

Але обидві традиційні системи бюджетування детально не розбираються, як організована робота кожного підрозділу і всього підприємства в цілому, а тому реальне тільки зниження витрат, що мають яскраво виражений характер необґрунтованості і даремності.

Якщо при функціонуванні традиційних схем бюджетування витрати знижуються до критичного рівня методом тиску, і діяльність стає нереальною при подальшому скороченні фінансування, то цілком логічним є пошук шляхів удосконалення бюджетного процесу.

Суть такого удосконалення полягає в наступному. У тому випадку, коли витрати до межі скорочені і подальше їх зменшення при чинній системі організації роботи неможливе, необхідно розібратися з тим, як організована робота, і з’ясувати, чи всі дії, функції, завдання правильним чином виконуються, чи є можливості для перебудови роботи.

Тобто в ході бюджетування слід перейти до аналізу конкретних функцій та дій (операцій і робіт), які виконуються в підрозділах підприємства. Дії та процеси є основними критеріями, що лежать в основі сучасних систем бюджетування.

Відоображення в бюджетах підприємств стратегічних цілей щодо поставленої мети розвитку бізнесу спонукало менеджмент шукати нові інструменти його складання. Серед таких інструментів є процесно-орієнтоване бюджетування (ABB, Activity-Based Budgeting) [4] на основі пріоритетів у фінансуванні певних бізнес-процесів (функцій, процесів, операцій, робіт), що принципово відрізняється від традиційного бюджетування „від досягнутого” і „нуль-базисного” бюджетування.

Процесно-орієнтоване бюджетування за пріоритетами базується на комбінації двох стратегій управління бізнесом: управління ефективністю та управління витратами, поєднуючи принципи збалансованої системи оціночних індикаторів (показників) (BSC, Balanced Scorecard) стратегічних завдань і цілей

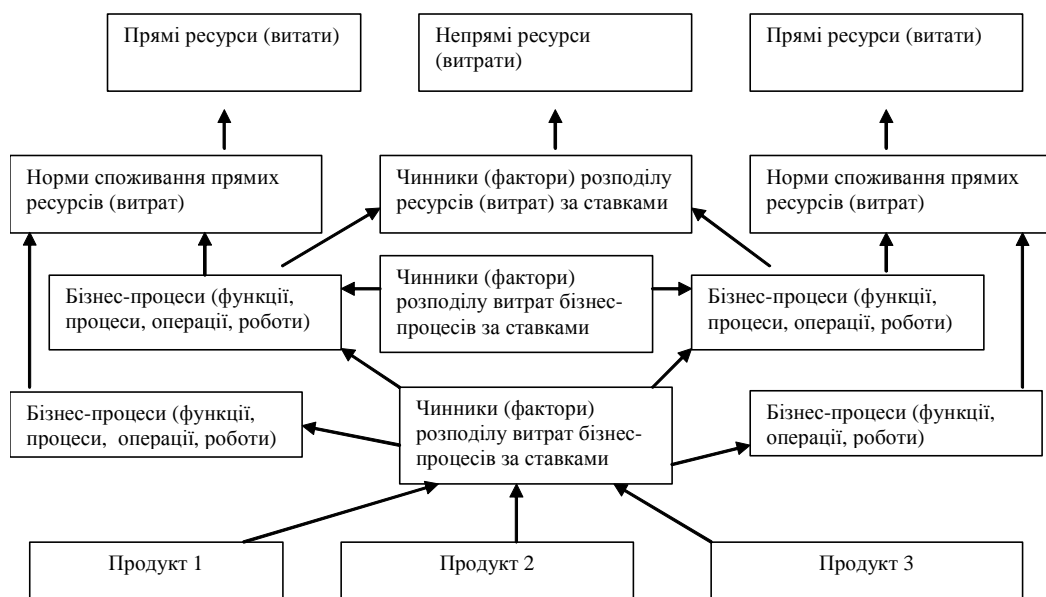


Рис. 1. Модель фінансового управління за АВВ – підходом

підприємств [3; 5] і калькуляції витрат за бізнес-процесами (функції, процеси, операції, роботи) (ABC, Activity-Based Costing) [3; 6].

Поступове впровадження оціночних показників діяльності підприємства фінансового і нефінансового характеру, ABC – калькуляції для обліку і калькуляції витрат та переходу на процесно-орієнтоване управління (ABM, Activity-Based Management) [3; 4; 6] сприяють переходу до процесно-орієнтованого бюджетування за пріоритетами (ABV – підхід).

Використання таких інструментів як BSC, ABC, ABM дозволяє не лише правильно структурувати бюджет, а й достовірно визначати за обсягами виробництва продукції та її реалізації витрати з урахуванням оціночних індикаторів (показників) ефективності, чинників (факторів) розподілу витрат за бізнес-процесами (функції, процеси, операції, роботи) та за видами виготовленої продукції.

Таким чином постановка процесно-орієнтованого бюджетування за пріоритетами починається з опису процесів, що складають функціональну структуру підприємства у вигляді бізнес-процесів, які відображають взаємодію підрозділів під час виробництва продукції та об'єднані у чотири цикли.

Перший – цикл інвестування (вкладання капіталу в оборотні та необоротні активи); другий – цикл виробництва (споживання ресурсів для виробництва готової продукції); цикл реалізації або доходів (продаж готової продукції споживачам); цикл фінансування або повернення капіталу (отримання грошових коштів для відновлення попередніх циклів).

Система процесно-орієнтованого бюджетування за пріоритетами має відображати всі перераховані

цикли, зв'язуючи в єдине ціле бізнес-процеси підприємства і центри відповідальності не лише для здійснення фінансового планування, побудови фінансової структури, оперативного управління витратами, а й для забезпечення прийняття фінансово обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей за рахунок запровадження їх оціночних індикаторів (показників) ефективності.

А тому можна вважати, що запровадження процесно-орієнтованого бюджетування за пріоритетами (ABV – підхід) – це новий фінансовий механізм у системі стратегічного управління підприємством. Модель фінансового управління за АВВ – підходами наведені на рис. 1.

Принципи процесно-орієнтованого бюджетування за пріоритетами спрямовано на розвиток бізнес-процесів (функції, процеси, операції, роботи), які створюють споживчу вартість і на скорочення бізнес-процесів, які її не створюють, що досягається за допомогою оптимізації витрат шляхом застосування різних видів аналізу, зокрема методології функціонально-вартісного аналізу. Крім того, зміна або удосконалення стратегічних цілей потребує різних змін у діяльності підприємства, що також легше досягається за рахунок запровадженого процесноорієнтованого бюджетування за пріоритетами у фінансуванні бізнес-процесів.

Процесно-орієнтований підхід у бюджетуванні передбачає проведення наступних дій:

- вивчення споживчого ринку щодо виробленої продукції (аналіз конкуренції, аналіз середовища, SWOT – аналіз тощо);
- визначення (ідентифікація) потреб клієнтів та їх відображення у стратегічних цілях підприємства;

Таблиця 1

**Перелік інформаційних пакетів бюджету „маркетинг”  
за бізнес-процесом „маркетинг”**

Характеристика пакету	Кількість, чол.	Сума, тис. грн.	Пріоритет
Організація демонстрацій (виставок) нової продукції	-	30	5
Аналіз ринкових сегментів виготовленої продукції за асортиментними групами	1	52	4
Аналіз ринкової позиції конкурентів	1	110	3
Регіональні заходи: створення і підтримка розширеної мережі торгівельних точок, реклама	2	285	2
Основні заходи щодо обслуговування клієнтів: організація виставок-продажів, перегляд, підтримка і вдосконалення системи клієнтського обслуговування	3	360	1

• доведення цілей до рівня бізнес-процесів (функції, процеси, операції, роботи);

• визначення потрібних ресурсів для їх виконання на основі очікуваних обсягів реалізації продукції.

Таким чином, удосконалити традиційну систему бюджетування підприємств можливо з використанням концепцій процесно-орієнтованого бюджетування за пріоритетами та збалансованої системи оціночних індикаторів (показників) ефективності, в основі яких лежать бізнес-процеси, що створюють споживчу вартість у розрізі показників нових стратегічних завдань і цілей.

Для цього керівники підрозділів формують для кожного бізнес-процесу (функції, процеси, операції, роботи) пакет інформації для ухвалення управлінських рішень, який є основою аналізу пріоритетів.

Інформаційний пакет є пропозицією з фінансування бізнес-процесу і містить наступну інформацію:

• витрати процесу, визначені у вартісному виразі і трудових затратах;

• опис того, як використовуються ресурси при функціонуванні процесу;

• переваги, які отримає підприємство, якщо даний процес отримає фінансування в рамках бюджету підрозділу;

• опис наслідків, які відбудуться у випадку, якщо підприємство відмовиться фінансувати цей процес.

Інформаційні пакети підрозділу поміщаються в список, де відбувається їх ранжирування за критерієм важливості бізнес-процесу, починаючи з найменш важливих. Внизу списку приводиться інформація про найбільш важливі бізнес-процеси, а вгорі – про найменш важливі.

Після визначення керівництвом підприємства бажаного або можливого розміру витрат для окремих бюджетів відбираються ті інформаційні пакети, які вкладаються в наявний ліміт фінансування. Пакети, що

опинилися вище точки ліміту, не отримають фінансування в поточному періоді, і бізнес-процеси, що описані в цих пакетах, не здійснюватимуться. Надалі, ці інформаційні пакети можуть бути розглянуті при складанні бюджету на наступний період.

Розробка процесно-орієнтованого бюджету на основі пріоритетів у фінансуванні бізнес-процесів складається з чотирьох етапів: підготовчий етап; етап формування бюджетів; етап обговорення та затвердження бюджетів; етап фактичного виконання бюджетів і їхнього контролю. Розглянемо коротко сутність кожного етапу.

Головними завданнями підготовчого етапу є встановлення корпоративних цілей і завдань, ідентифікація бізнес-процесів відповідно до встановлених цілей, виявлення взаємозв'язків між постачальником і споживачами відносно взаємозалежних центрів відповідальності.

Завданнями етапу формування бюджетів є підготовка інформаційних пакетів, укрупнення або розукрупнення і ранжирування інформаційних пакетів, визначення остаточних варіантів інформаційних пакетів, що підлягають фінансуванню.

Зразковий перелік інформаційних пакетів для бюджету „маркетинг” відділу маркетингу підприємства за бізнес-процесом „маркетинг” приведено в табл. 1.

Наступний етап формування бюджетів полягає у їх обговоренні на рівні вищої управлінської ланки. До основних завдань третього етапу бюджетування слід віднести: фінансування бюджетів; контроль над виконанням тільки тих бізнес-процесів, які описані в затверджених бюджетом інформаційних пакетах; звіт про фактичні результати і аналіз використання ресурсів, що виділені за кошторисом, використання цієї інформації для складання бюджетів на наступний період.

На кінцевому етапі процесно-орієнтованого бюджетування за пріоритетами потрібно профінансувати

прийняті бюджетом пакети і виключити появу бізнес-процесів, що не містяться в затверджених пакетах.

Таким чином бюджетування стає механізмом узгодженої взаємодії фінансового планування, обліку, контролю, аналізу й управління діяльністю підприємства у розрізі структурних одиниць через прийняття відповідних бюджетів бізнес-процесів та їх орієнтації на досягнення стратегічних цілей.

**Висновок.** Розширення сфери процесно-орієнтованого бюджетування за пріоритетами як механізму в системі фінансового управління, що призначений для розробки та підвищення фінансової обґрунтованості управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей дозволяє вважати останній дієвим фінансовим механізмом сучасного менеджменту.

### Література

1. **Добровольський Е. Ю.** Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Ю. Добровольский, Б. М. Карабанов, П. С. Боровков, Е. В. Глухов, Е. П. Бреслав. – М. : Питер, 2009. – С. 448. 2. **Керимов В. Э.** Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : учебник / В. Э. Керимов. – 6-е изд. – М. : Изд.-торг. корп. „Дашков и К”, 2009. – 476 с. 3. **Нивен П. Р.** Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов : пер. с англ. / П. Р. Нивен. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – XIV, 313 с. 4. **Павленко А. Ф.** Теорія і практика маркетингу : монографія / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, В. Я. Кардаш, Т. О. Примак та ін. – К. : КНЕУ, 2005. – 584 с. 5. **Терни П.** Разумный учет: как получить истинную картину затрат с помощью систем ABC / Питер Терни ; пер с англ. Т. Родиной [и др.]. – М. : Секреты фирмы, 2006. – 384 с. 6. **Шаховская Л. С.** Бюджетирование: теория и практика./ Л. С. Шаховская, В. В. Хохлов, О. Г. Кулаков. – М. : КНОРУС, 2009. – С. 396.

### **Сурженко Л. О. Бюджетування як механізм управління бізнес-процесом „маркетинг” на підприємстві**

Статтю присвячено обґрунтуванню необхідності розширення сфери бюджетування як механізму управління бізнес-процесом „маркетинг”, що призначений для розробки та підвищення фінансової обґрунтованості управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

*Ключові слова:* бюджетування, процесно-орієнтоване бюджетування, бізнес-процес „маркетинг”, бюджетування бізнес-процесів.

### **Сурженко Л. А. Бюджетирование как механизм управления бизнес-процессом „маркетинг” на предприятии**

Статья посвящена обоснованию необходимости расширения сферы бюджетирования как механизма управления бизнес-процессом „маркетинг”, который предназначен для разработки и повышения финансовой обоснованности управленческих решений, направленных на достижение стратегических целей предприятия.

*Ключевые слова:* бюджетирование, процессно-ориентированное бюджетирование, бизнес-процесс „маркетинг”, бюджетирование бизнес-процессов.

### **Surzhenko L. A. Budgeting as management mechanism by a business process „marketing” on an enterprise**

The article is sanctified to the ground of necessity of expansion of sphere of budgeting as a management mechanism by a business process „marketing”, that is intended for development and increase of financial validity of the administrative decisions sent to the achievement of strategic aims of enterprise.

*Key words:* budgeting, process-oriented budgeting, a business process „marketing”, budgeting of business processes.

Стаття надійшла до редакції 15.02.2012

Прийнято до друку 23.05.2012