

развитие государства. Определены основные способы и инструменты решения данных проблем, направленных на формирование финансово состоятельных и независимых территориальных общин. Доказано, что данный процесс зависит, в первую очередь, от налоговых поступлений в местные бюджеты. Поэтому, предлагается изменить пропорции распределения некоторых налогов между государственным и местными бюджетами в пользу последних и усилить механизм борьбы с уклонением от налогообложения. С учетом сложной политической и экономической ситуации в Украине предлагается создать на Донбассе свободную экономическую зону, что позволит привлечь иностранные инвестиции в данный регион и обеспечит его восстановление.

Ключевые слова: фискальная децентрализация, финансовая состоятельность, территориальные общины, местные бюджеты, фискальная политика, Донбасс, Украина, Испания.

УДК 336.145.1

Лариса Фролова – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі Одеського національного політехнічного університету;

Ольга Брагіна – здобувач кафедри економіки підприємств Одеського національного політехнічного університету

Необхідність упровадження процесно-орієнтованого підходу як механізму вдосконалення системи бюджетного управління

У статті обґрунтовано необхідність удосконалення бюджетного управління на основі впровадження процесно-орієнтованого підходу. Побудовано концептуальну модель ефективного управління торговельним підприємством при переході до процесно-орієнтованого бюджетного управління. Представлено процес переходу від традиційного до процесно-орієнтованого бюджетного управління.

Ключові слова: вдосконалення, бюджетне управління, упровадження, процесно-орієнтований підхід, система.

Постановка наукової проблеми та її значення. На сьогодні бюджетне управління як управлінська система відіграє значну роль на торговельних підприємствах, оскільки виконує життєво важливі функції управління (визначення завдань, планування ресурсів, оцінка діяльності та мотивація персоналу на основі оцінки, контроль, виконання), а також дає можливість збалансувати надходження й вибуття, доходи та витрати, активи й пасиви.

Проте сучасні умови ринкової економіки характеризуються постійним динамічним темпом розвитку, що потребує відповідної реакції від торговельних підприємств і їхніх систем управління. Як наслідок, більшої поширеності й актуальності набуло бюджетне управління з орієнтацією на процесно-орієнтовані принципи управління. Правильно організована система процесно-орієнтованого бюджетного управління дає можливість вивести на новий рівень якість управлінської роботи, своєчасно виявляти недоліки в роботі підприємства й усувати причини відхилень різних показників його діяльності, що й обґрунтовує актуальність теми дослідження.

Дослідження питань бюджетного управління та оцінку його ефективності виконано в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких великий внесок зробили І. А. Бланк, Є. Брігхем, Н. В. Наумова, Л. В. Жарикова, В. П. Савчук, А. Ю. Харко, В. Е. Хруцький, Д. А. Шевчук, К. В. Шиборщі й ін. Розгляд питань процесно-орієнтованого бюджетного управління здійснювали такі дослідники, як Брімсон Дж., Антос Дж., В. Зозуля, А. Ваганов та ін. Однак залишаються не повною мірою розглянутими питання механізму переходу до процесно-орієнтованого бюджетного управління, що й зумовило вибір теми дослідження.

Мета статті – обґрунтування необхідності вдосконалення бюджетного управління на основі впровадження процесно-орієнтованого підходу.

Основними завданнями статті виступають:

- обґрунтування концептуальної моделі ефективного управління торговельним підприємством при переході до процесно-орієнтованого бюджетного управління;
- обґрунтування процесу впровадження процесно-орієнтованого бюджетного управління.

Функціональна схема управління, характерна для усталених крупних підприємств, постійно втрачає свою актуальність й ефективність. На зміну їй приходять управління з орієнтацією на процесні принципи управління, неминучими наслідками впровадження якого стають регламентація бізнес-процесів, зміна принципів формування підрозділів, усунення великої кількості надлишкових рівнів ієрархії.

Ураховуючи сучасні вимоги ринку та характерні особливості ефективно функціонуючих торговельних підприємств з орієнтацією на процесне управління, пропонуємо концептуальну модель ефективного управління торговельним підприємством при переході до процесно-орієнтованого бюджетного управління (рис. 1).

Ефективна модель переходу до процесно-орієнтованого бюджетного управління, яка включає вищезазначені переваги, створює основу високих темпів розвитку підприємства, досягнення необхідних кінцевих результатів його господарської діяльності та постійного росту його ринкової вартості.



Рис. 1. Концептуальна модель ефективного управління торговельним підприємством при переході до процесно-орієнтованого бюджетного управління

Таблиця 1

**Виділення меж бізнес-процесів підприємства для цілей бюджетного управління
й характеристика їхніх функцій**

№ з/п	Вид бізнес-процесу		Підпроцес першого рівня		Підпроцес другого рівня	Характеристика функцій бізнес-процесів
1	2	3	4	5	6	7
1	Основні бізнес-процеси	1.1	БП «Реалізація групи товарів молочна продукція»	1.1.1	БП «Закупівля групи товарів молочна продукція»	Формування асортименту товарів групи, здійснення закупівлі товарів
				1.1.2	БП «Зберігання групи товарів „молочна продукція“»	Складування на склад, дотримання умов і термінів зберігання товарів
				1.2.3	БП «Продаж групи товарів молочної продукції»	Здійснення продажу товарів
		1.2	БП «Реалізація групи товарів хлібобулочна продукція»	1.2.1	БП «Закупівля групи товарів хлібобулочна продукція»	Формування асортименту товарів за групою, здійснення закупівлі
				1.2.2	БП «Зберігання групи товарів „хлібобулочна продукція“»	Складування на склад, дотримання умов і термінів зберігання товарів
				1.2.3	БП «Продаж групи товарів „хлібобулочна продукція“»	Здійснення продажу товарів
		1.3	БП «Реалізація групи товарів м'ясна і рибна продукція»	1.3.1	БП «Закупівля групи товарів м'ясна й рибна продукція»	Формування асортименту товарів у групі, здійснення закупівлі
				1.3.2	БП «Зберігання групи товарів „м'ясна й рибна продукція“»	Складування на склад, дотримання умов і термінів зберігання товарів
				1.3.3	БП «Продаж групи товарів м'ясної й рибної продукції»	Здійснення продажу товарів
		1.4	БП «Реалізація групи товарів овочі й фрукти»	1.3.1	БП «Закупівля групи товарів „овочі й фрукти“»	Формування асортименту товарів у групі, здійснення закупівлі
				1.3.2	БП «Зберігання групи товарів „овочі й фрукти“»	Складування на склад, дотримання умов і термінів зберігання товарів
				1.3.3	БП «Продаж групи товарів „овочі й фрукти“»	Здійснення продажу товарів
2	Забезпечуючі бізнес-процеси	2.1	БП «Ресурсне забезпечення»	2.1.1	БП «Забезпечення ресурсами комунального господарства»	Організація забезпечення підприємства комунальними послугами: подача світла, води, організація ефективної роботи холодильного обладнання, дотримання санітарно-гігієнічних вимог
				2.1.2	БП «Забезпечення трудовими ресурсами»	Здійснення підбору, адаптації, оцінки ефективності та підвищення якості роботи персоналу
		2.2	БП «Забезпечення документообігу»	2.2.1	БП «Бухгалтерський облік»	Організація форм внутрішньої й зовнішньої звітності, подача звітної документації в податкові органи та органи статистики
3	Бізнес-процеси управління	3.1	БП «Стратегічне управління»	3.1.1	БП «Аналіз факторів, що впливають на діяльність торгового підприємства»	Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого й непрямого впливу, аналіз факторів внутрішнього середовища
				3.1.2	БП «Обґрунтування й розробка стратегії та перспектив діяльності»	Обґрунтування місії, стратегічних цілей, розробка стратегій

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7
				3.1.3	БП «Реалізація стратегії»	Реалізація стратегії, контроль реалізації, оцінка ефективності, управління змінами
		3.2	БП «Маркетингове управління»	3.2.1	БП «Аналіз вимог ринку»	Аналіз обсягів реалізованих товарів, аналіз цін, аналіз конкурентів
				3.2.2	БП «Розробка й реалізація маркетингової політики»	Формування обсягу реалізації й цін відповідно до вимог ринку, пошук ефективних важелів впливу на споживачів
4	Бізнес-процеси розвитку	4.1	БП «Розробка та вдосконалення способів просування товарів»	4.1.1	БП «Удосконалення якості зберігання»	Підвищення якості та умов зберігання товарів, розміщення більш ходових товарів у більш доступному місці
				4.1.2	БП «Рекламування товарів»	Застосування засобів просування менш популярних і нових товарів
		4.2	БП «Розробка та вдосконалення способів обслуговування покупців»	4.2.1	БП «Підвищення кваліфікації персоналу»	Підвищення швидкості обслуговування клієнтів, підвищення ввічливості коректності спілкування з клієнтами

Запропонована система бізнес-процесів і визначені функції щодо кожного з них дають можливість перейти до третього етапу, що передбачає формування ланцюжка створення цінності (рис. 2). За твердженням М. Портера [5], модель формування ланцюжка створення цінності засновано на таких міркуваннях: усякий продукт купується на ринку лише тому, що він володіє деякою цінністю, за яку покупець готовий заплатити запитувану ціну. Аналіз діяльності підприємств на верхньому рівні за допомогою схем ланцюжків створення цінності дає змогу більш адекватно підходити до виконання завдання побудови системи процесів підприємства в цілому.

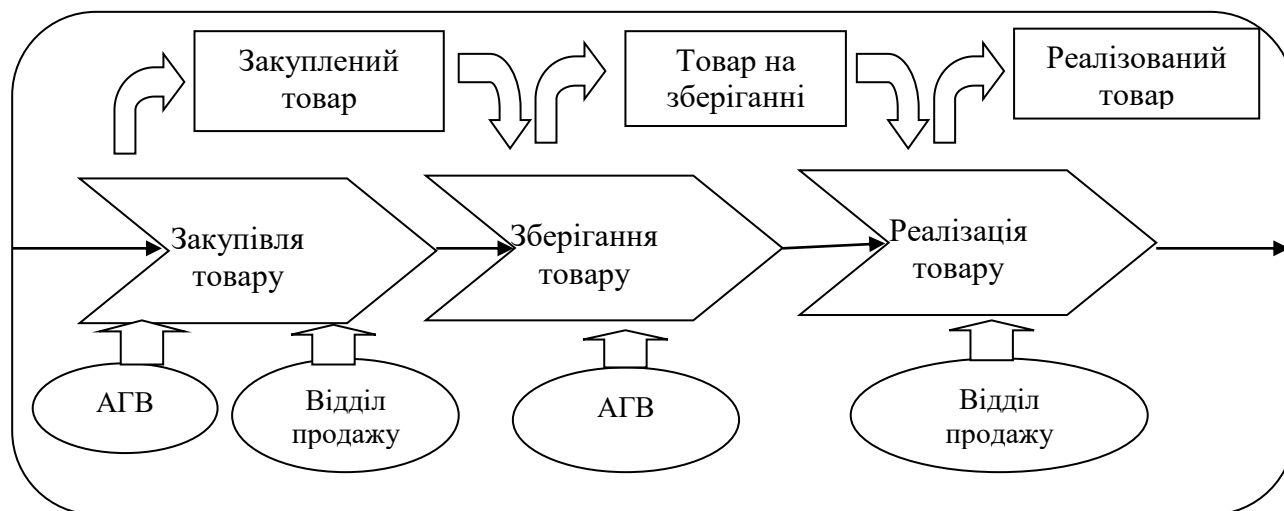


Рис. 2. Процес формування ланцюжка створення цінності підприємства

На четвертому етапі здійснюють перебудову системи бюджетного управління підприємством на принципах процесно-орієнтованого управління. Механізм такої перебудови представлено на рис. 3.

П'ятий етап передбачає перебудову організаційної структури підприємства при переході до процесно-орієнтованого бюджетного управління. Останнім часом зміна стратегічних пріоритетів й умов конкуренції призвели до радикальних змін в організаційній структурі практично всіх підприємств. Підприємства майбутнього повинні відрізнятися такими характеристиками: мінімум бар'єрів між відділами, функціями, географічними підрозділами, а також між підприємством і його постачальниками, дистрибуторами, дилерами, стратегічними союзниками й клієнтами; здатність до зміни та швидкого навчання; об'єднання зусиль працівників для створення організаційних компетенцій і можливостей; широке використання електронних технологій [1, 2, 7]. Ураховуючи всі вищезазначені характеристики,

механізм перебудови організаційної структури при переході від традиційного (ТБУ) до процесно-орієнтованого бюджетного управління (ПОБУ) представлено на рис. 4.

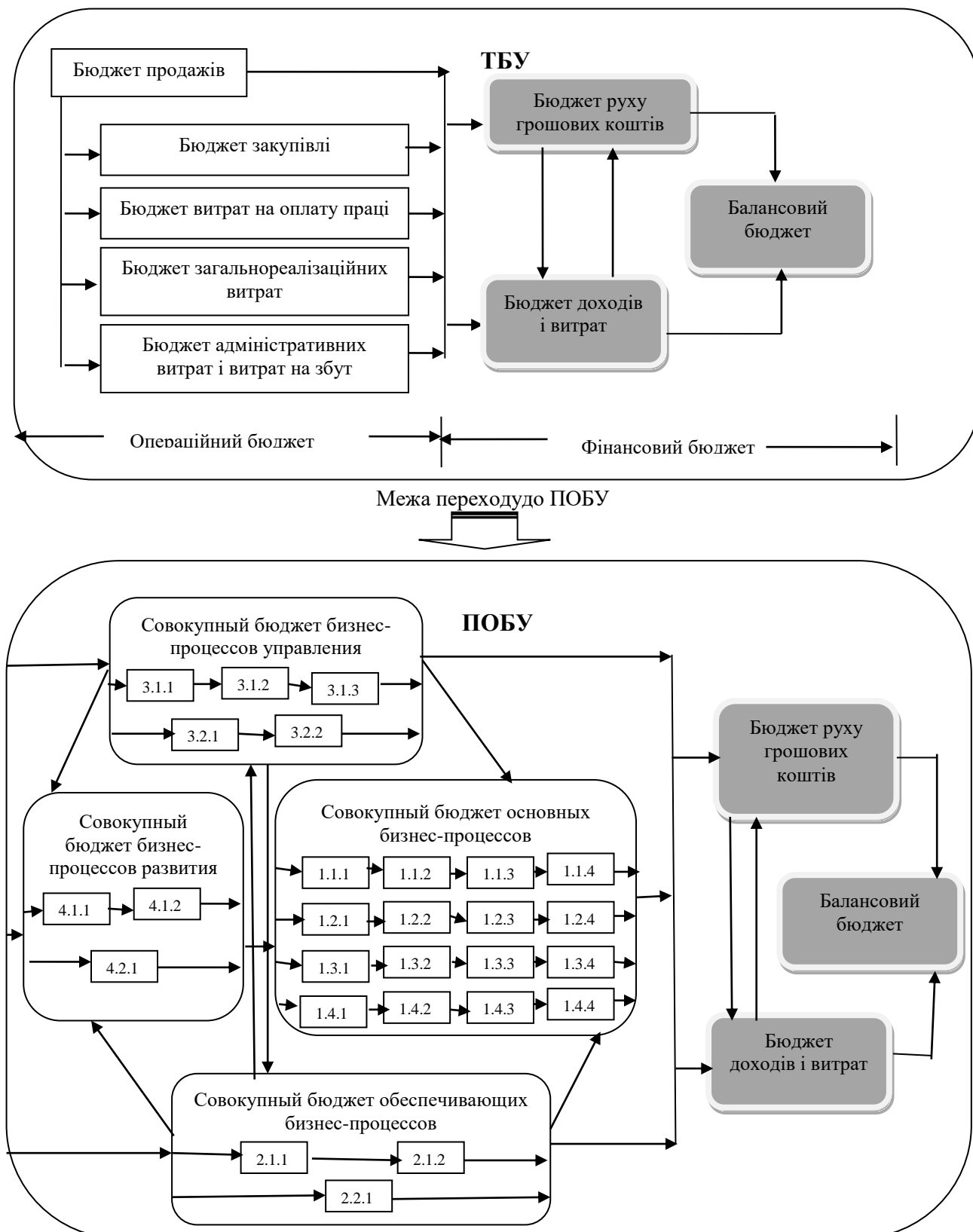


Рис. 3. Механізм перебудови системи бюджетного управління при переході до процесно-орієнтованим принципам управління

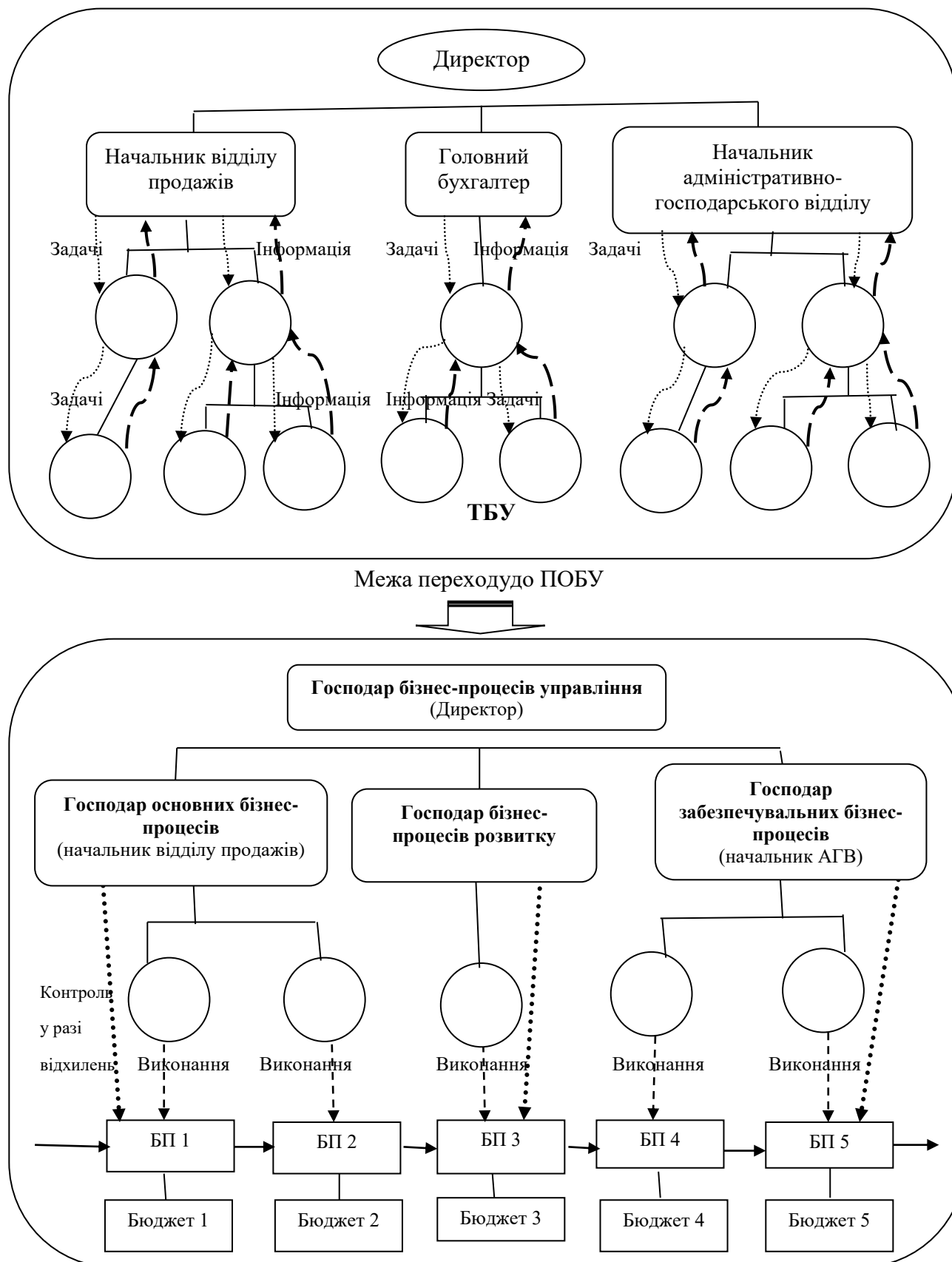


Рис. 4. Механізм перебудови організаційної структури при переході від традиційного до процесно-орієнтованого бюджетного управління

На останньому (шостому) етапі здійснюється опис розподілу відповідальності за бюджетами бізнес-процесів. Із метою доведення робіт до виконавців розробляється матриця відповідальності за виділеними бізнес-процесами торговельного підприємства (табл. 2). Матриця відповідальності забезпечує опис й узгодження структури відповідальності за виконання кожного з бізнес-процесів. Вона визначає ступінь відповідальності кожного члена колективу за той чи інший бізнес-процес, якщо він має до нього стосунок.

Таблиця 2

Матриця відповідальності за бізнес-процеси підприємства

Бізнес-процеси	Директор	Відділ збуту	Бухгалтерія	Адміністративно-господарських відділ
<i>1. Основні бізнес-процеси</i>				
1.1. БП «Реалізація групи товарів „молочна продукція“»	I	Г, В1, В	I	У, І
1.2. БП «Реалізація групи товарів „хлібобулочна продукція“»	I	Г, В1, В	I	У, І
1.3. БП «Реалізація групи товарів „м'ясна й рибна продукція“»	I	Г, В1, В	I	У, І
1.4. БП «Реалізація групи товарів „овочі й фрукти“»	I	Г, В1, В	I	У, І
<i>2. Забезпечувальні бізнес-процеси</i>				
2.1. БП «Ресурсне забезпечення»	I	I	I, У	Г, В2, В
2.2. БП «Забезпечення документообігу»	I, У	I, У	Г, В3, В, І	I
<i>3. Бізнес-процеси управління</i>				
3.1. БП «Стратегічне управління»	Г, В4, I, В	I, У	I, У	I, У
3.2. БП «Маркетингове управління»	Г, I, В	В1, I	I	I, У
<i>4. Бізнес-процеси розвитку</i>				
4.1. БП «Розробка та вдосконалення способів просування товарів»	Г, В4, I, В	У, I	I	У, I
4.2. БП «Розробка та вдосконалення способів обслуговування покупців»	Г, В4, I, В	У, I	I	У, I

де, Г – господар процесу;

В1 (В2, В3, В4) – виконавач 1 (2,3);

В – відповідальний за проведення й результат цього бізнес-процесу;

У – бере участь у проведенні цього бізнес-процесу;

I – отримує інформацію про результати та / або хід такого бізнес-процесу.

Використання представленої матриці дає змогу досягти чіткого закріплення функцій і відповідальності за конкретним співробітником, що, як наслідок, дає можливість підвищити результативність на кожному з процесів.

Розглянувши поетапно механізм переходу від традиційного до процесно-орієнтованого бюджетного управління, варто розкрити виявлені переваги й недоліки кожної із систем управління та оцінити доцільність переходу торговельних підприємств до процесно-орієнтованого бюджетного управління.

Механізм переходу мінусів при традиційному бюджетному управлінні в плюси при переході до процесно-орієнтованого бюджетного управління представлено на рис. 5.

Відповідно до рис. 5 можна судити про наявність більшості переваг процесно-орієнтованого бюджетного управління над традиційним, що демонструє доцільність переходу до процесно-орієнтованих принципів управління.

Висновки. Потрібно зазначити, що питання пошуку способів підвищення ефективності управління торговельними підприємствами завжди було актуальним і у зв'язку з мінливими умовами ринку таким і залишиться в майбутньому. Сьогодні велика кількість торговельних підприємств здійснюють свою діяльність на принципах бюджетного управління. Ураховуючи постійно мінливі умови зовнішнього середовища, кожна система потребує вдосконалення. Використання принципів процесно-орієнтованого управління в бюджетування на сьогодні відіграє дуже важливу роль, дає високі результати й відповідає потребам сучасних торговельних підприємств. Наявність такої кількості переваг процесно-орієнтованого бюджетного управління свідчить про доцільність та актуальність проведеного дослідження.

Потрібно відзначити, що переваги процесно-орієнтованого бюджетного управління варто формувати на основі не тільки якісного аналізу, але й кількісного. Отже, великий інтерес у подальшому полягає в дослідженні переваг процесно-орієнтованого бюджетного управління над традиційним на основі кількісних показників аналізу ефективності.



Рис. 5. Механізм переходу мінусів при традиційному бюджетному управлінні в плюси при переході до процесно-орієнтованого

Розроблено на основі [1, 2, 3, 6, 7].

Джерела та література

1. Білокрилов І. С. Актуальність трансформації бюджетування в кредитних організаціях в процесно-орієнтоване бюджетування / І. С. Білокрилов // Територія нових можливостей. Вісник Владивостоцького державного університету економіки і сервісу. – Владивосток, 2013. – №1(19). – С. 156–162.
2. Бримсон Дж. Процесно-орієнтоване бюджетування. Впровадження нового інструменту управління вартістю компанії : пер. з англ. В. Д. Горюнової / Дж. Бримсон, Дж. Антос ; заг. ред. В. В. Неудачіна. – М. : Вершина, 2007. – 336 с.
3. Бюджетування в діяльності підприємства : навч. посіб. / Н. В. Наумова, Л. В. Жарикова. – Тамбов : Вид-во Тамбов. держ. техн. ун-ту, 2009. – 112 с.
4. Джон Джестон, Йохан Нелис. Управління бізнес-процесами. Практичне керівництво з успішної реалізації проєктів // Бізнес ХХІ століття. – Символ-Плюс, 2012. – 512 с.
5. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. – М. : Альпіна Бізнес Букс, 2005. – 454 с.
6. Савчук, В. П. Управління прибутком та бюджетування / В. П. Савчук. – 2-ге вид. – М. : БІНОМ. Лабораторія знань, 2010. – 432 с.
7. Тупкало С. В. Процесно-орієнтоване бюджетування: від загально відомої ідеї до конкретної методики системного ведення / С. В. Тупкало, В. Н. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку. – 2008. – №3(7). – С. 135–143.[Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/Sunz/2008_3/Tupkalo.pdf

Лариса Фролова, Ольга Брагіна. Необхідність впровадження процесно-орієнтованого підходу як механізму удосконалення системи бюджетного управління. В статті обґрунтована необхідність удосконалення бюджетного управління на основі впровадження процесно-орієнтованого підходу. Побудована концептуальна модель ефективного управління торговим підприємством при переході к процесно-орієнтованому бюджетному управлінню. Представлено процес переходу від традиційного к процесно-орієнтованому бюджетному управлінню, включаючи шість етапів. Кожен з етапів характеризується чітким послідовним переходом.

Так, в процесі здійснення даного механізму побудовано концептуальну модель ефективного управління торговим підприємством при переході к процесно-орієнтованому бюджетному управлінню; здійснено описання бізнес-направленої діяльності торгових підприємств; розроблено систему бізнес-процесів і визначено функції по кожному з них; сформовано ланцюг створення цінності підприємства; розроблено механізми реструктуризації системи бюджетного управління і організаційної структури при переході від традиційного к процесно-орієнтованому бюджетному управлінню; описано розподіл відповідальності по бюджетам бізнес-процесів. С метою визначення цільовості проведеного дослідження розроблено механізм переходу мінусів при традиційному бюджетному управлінні в плюси при переході к процесно-орієнтованому.

Ключові слова: удосконалення, бюджетне управління, впровадження, процесно-орієнтований підхід, система.

Larysa Frolova, Olga Bragina. The Need to Implement a Process-oriented Approach as a Mechanism to Improve Budget Management System. The article substantiates the need to improve budget management through the introduction of a process-oriented approach. Built a conceptual model of effective management of a trading company in the transition to process-oriented budget management. Presents the process of transition from a traditional to a process-oriented budget management, including six stages. Each stage is characterized by a clear sequential shift.

So in the process of implementing this mechanism conceptual model was built effective management of a trading company in the transition to process-oriented budget management; description of business carried out activities of commercial enterprises; It developed a business process system and the definition of the functions of each of them; formed a chain of creation of enterprise value; developed mechanisms for budget management system restructuring and the organizational structure in the transition from traditional to activity-based budget management; described the allocation of responsibility for business processes budgets. In order to determine the feasibility study developed a mechanism of transition disadvantages in the traditional budget management in the pros in the transition to process-oriented.

Key words: improvement, budget management, implementation, process-oriented approach, the system.