

УДК 330.1

Тохтамыш Т.А.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансов і кредиту

Харьковского национального университета строительства и архитектуры

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ  
МАЛЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ****THEORETICAL ASPECTS OF BUDGETING BUSINESS PROCESSES  
OF SMALL INDUSTRIAL ENTERPRISES****АННОТАЦИЯ**

В статье раскрыты теоретические аспекты бюджетирования бизнес-процессов малых промышленных предприятий на основе построения стратегических карт и сбалансированной системы показателей. Представлена модель стратегической карты малого предприятия и описана процедура построения сбалансированной системы показателей, с помощью которой снижаются затраты и увеличится бюджет.

**Ключевые слова:** малые предприятия, бизнес-процессы, бюджетирование, сбалансированная система показателей, стратегические карты.

**АНОТАЦІЯ**

У статті розкрито теоретичні аспекти бюджетування бізнес-процесів малих промислових підприємств на основі побудови стратегічних карт та збалансованої системи показників. Представлена модель стратегічної карти малого підприємства та описана процедура побудови збалансованої системи показників, за допомогою якої знизяться витрати та збільшиться бюджет.

**Ключові слова:** малі підприємства, бізнес-процеси, бюджетування, збалансована система показників, стратегічні карти.

**ANNOTATION**

In the article analyzed the theoretical aspects of budgeting of business-process of small industrial enterprises are revealed based on construction of strategic maps and a balanced system of indicators. The model of a small enterprise's strategic map is presented: the procedure of construction of the balanced system of indication is described, which leads to cutting costs and increasing the budget.

**Keywords:** small enterprises, business-process, budgeting, balanced system of indication, strategic maps.

**Постановка проблемы.** Эффективность стратегически ориентированной хозяйственно-экономической деятельности в значительной мере зависит от цепочки ценностей, которая создает эта деятельность [10, с. 68]. Среди поддерживающих составляющих в этой цепочке не без основания выделяют управление затратами и бюджетирование [11, с. 251]. В последнее время в результате все более широкого использования Value Based Management (VBM) [8, с. 31] – технологии, которая базируется на стоимости, – для управления предлагаются «процессно-ориентированные» методологии [1; 4; 9]. В экономической литературе эти методики описаны в общем виде, потому возникает необходимость в детальном их наполнении с учетом особенностей малых предприятий.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Среди публикаций, в которых освещены вопросы процессно-ориентированного бюджетирования и управления затратами, необходимо

отметить работы Дж. Бримсона, Дж. Антоса, Дж. Коллинса и В.В. Дика. Но все же соответствующие процедуры в них имеют лишь лингвистическое описание. Технология моделирования деятельности малых предприятий в виде стратегических карт раскрыта достаточно, о чем могут свидетельствовать труды А. Гершуна, Г. Каплана, Д. Нортон. Такие ученые, как Г. Кокинз, В. Мейер, М. Мэй, В.В. Неудачин, Е.Г. Ойхман и Дж.К. Сигел занимаются вопросами «конструирования» сбалансированной системы показателей (BSC), которые еще не нашли соответствующего описания.

**Выделение нерешенных ранее частей проблемы.** Несмотря на достаточно глубокое исследование данной проблемы, возникает необходимость в создании алгоритма процессно-ориентированного бюджетирования производства на малых промышленных предприятиях.

**Цель статьи** заключается в раскрытии сущности бюджетирования бизнес-процессов малых промышленных предприятий на основе построения стратегических карт и сбалансированной системы показателей.

**Изложение основного материала исследования.** Система стратегического управления отвечает на вопрос о том, каких экономических успехов должно достичь предприятие с точки зрения долгосрочной перспективы, если желает обеспечить свое выживание. Малые предприятия все чаще сталкиваются с необходимостью создания и накопления конкурентных преимуществ, которые позволяют выживать в условиях динамической и сложной окружающей среды. Это требует от них привлечения значительных объемов инвестиций для разработки новых продуктов и услуг. Однако привлечь капитал на выгодных условиях для малых предприятий очень сложно. Причинами этого являются жесткая конкуренция, процессы глобализации, а также значительный рост потребности, в капитале вообще [7, с. 41].

Управление стоимостью – это процесс последовательной реализации в стратегических и оперативных решениях менеджмента предприятия принципов экономической прибыли и прироста стоимости капитала [4, с. 112].

Стремление менеджеров управлять предприятием, ориентируясь на максимизацию его стои-

мости, не всегда гарантирует рост стоимости предприятия. Поэтому стратегия малого предприятия, инструменты управления и показатели, должны быть разработаны и использованы с ориентацией на увеличение его стоимости. В процессе управления малым предприятием осуществляется целенаправленное влияние на так называемые факторы создания стоимости, что позволяет увеличить стоимость бизнес-единиц. Традиционные методы расчета затрат ориентированы в основном на производственную сферу и используются для оценки эффективности ее работы. Эти методы не ориентированы на создание стоимости, ценности для клиента, процессный подход для управления, на рыночную ситуацию. Использование этих инструментов даст возможность создать эффективную систему управления затратами на малом предприятии, а также поможет их снизить.

Общепризнанным является то, что в основу концепции VBM положен критерий экономической добавленной стоимости, целью которого является обеспечение роста рыночной стоимости предприятия. Согласно данной концепции, стратегической основой предприятия является капитал, за использование которого оно должно платить. Данная концепция направлена на то, чтобы оценить стоимость предприятия, а также определить, каким образом можно использовать оценку стоимости для принятия стратегически верных решений.

Концепция добавленной стоимости по большей части использовалась на больших предприятиях. С целью расширения области ее применения необходимо использовать ее для управления малыми предприятиями. Как известно, малый бизнес не охвачен фондовыми рынками, поскольку он руководствуется рыночной формой ведения хозяйства. Перед топ-менеджерами появляется интегрированная задача получения конкретного результата, который будет содержать потребительскую ценность, и, следовательно, получен экономический результат. В этом случае доходность можно получить тогда, когда будет соблюдена концепция добавленной ценности. Особенно эта ситуация проявляется в малом бизнесе.

Концепция VBM включает в себя четыре основных составляющих: оценку, стратегию, финансы и корпоративное управление. Первая составляющая предусматривает выбор моделей и процедур определения ценности малого предприятия для ее владельца, а также определения механизмов создания новой стоимости. Стратегия устанавливает связь между ценностью предприятия для владельцев и бизнес-стратегиями. Составляющая финансов описывает финансовую политику предприятия, нацеленную на создание стоимости. Последняя составляющая концепции VBM – корпоративное управление направлено на согласование интересов владельцев и менеджеров.

Существует много способов, с помощью которых малое предприятие может зарабатывать

прибыль, и для каждого способа наиболее важным фактором является фактор затрат, которые должно понести предприятие в процессе своей деятельности, направленной на получение прибыли. Если предприятие не уделяет надлежащего внимания затратам, то величина прибыли может существенно уменьшиться и даже быть отрицательной, то есть деятельность будет убыточной.

В реальной практике менеджеры малых предприятий не уделяют надлежащего внимания затратам, поскольку не могут достаточно детально их описать. Часто им просто трудно разобраться в структуре затрат, их взаимозависимости и зависимости от ключевых факторов бизнеса. Традиционная система управления затратами часто сосредоточена на процессах, которые происходят внутри предприятия, – закупках, функциях, изделиях, потребителях. Другими словами, управленческий учет предприятия рассматривает стадии добавленной ценности начиная от выплаты поставщикам и заканчивая получением оплаты от потребителей. Ключевым моментом является доведение до максимума разницы (добавленной стоимости) между закупками и реализацией.

Процессно-ориентированное управление затратами (Activity-based Costing) – форма учета затрат, которая фокусируется на затратах в рамках конкретных функций (процессов, работ, заданий, и так далее), а не на затратах организационных подразделов [3]. Процессно-ориентированное управление затратами обеспечивает более точную информацию о себестоимости и эффективности производства конкретных товаров и услуг, чем традиционная система учета затрат.

Для эффективного управления затратами малого предприятия необходим алгоритм, который предусматривает анализ затрат по каждому отдельно взятому процессу и их совокупности. Применение процессно-ориентированного управления затратами обеспечивает системный, комплексный подход к принятию управленческих решений на основе моделирования бизнеса и необходимости постоянного улучшения (оптимизации) бизнес-процессов малого предприятия.

В современных условиях хозяйствования малые предприятия все чаще внедряют процессно-ориентированное бюджетирование, поскольку существующее раньше традиционное бюджетирование было нацелено на то, каким образом распределить ресурсы, а не на создание стоимости. Процессно-ориентированное бюджетирование внедряют на малых предприятиях с целью создания стоимости. Основная идея заключается в том, что оно концентрирует свое внимание на изучении видов деятельности и их связи с достижением стратегических целей. Бюджетное планирование, ориентированное на создание стоимости, базируется на двух главных принципах: ожидаемых видах деятельности и бизнес-процессах как основы для получения необходимых ресурсов. Определение видов дея-

тельности является превращением входящих ресурсов в исходные результаты [1, с. 141]. На рис. 1 представлена схема определения видов деятельности.

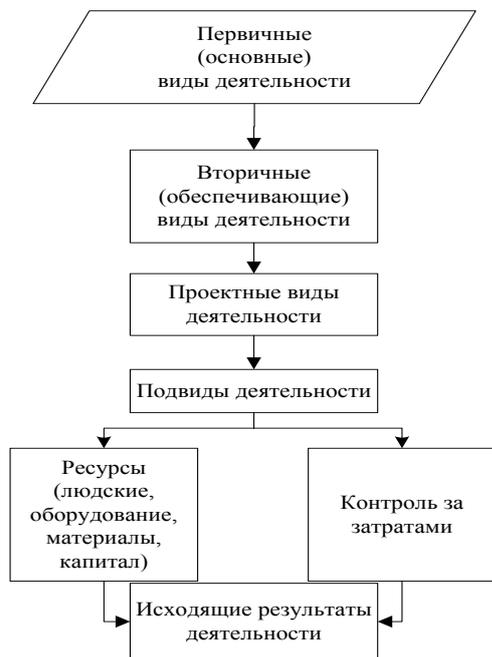


Рис. 1. Схема определения видов деятельности при процессно-ориентированном бюджетировании

Первичные виды деятельности непосредственно направлены на решение задач, которые поставлены перед отделами, в то время как вторичные виды деятельности являются вспомогательными по отношению к первичным (рис. 1). Проектные виды деятельности поглощают много времени и ресурсов, поэтому наличие ресурсов необходимо четко контролировать.

Назначение подвидов деятельности, как показано на рис. 1, заключается в детализации видов деятельности. Это может возникать в том случае, когда определение первичного вида деятельности имеет обобщающий характер. Ресурсы необходимы для эффективной работы бизнеса, потому менеджер должен следить за использованием ресурсов и планировать работу таким образом, чтобы их использование было минимальным. Отслеживание затрат необходимо для ведения бухгалтерского учета на предприятии. Последним звеном схемы являются исходящие результаты деятельности предприятия.

Совокупность всех видов деятельности представляет собой модель бизнес-процесса [1, с. 145]. Бизнес-процессы и виды деятельности являются важными звеньями, на которых руководителям малых предприятий необходимо сосредоточивать свои усилия при создании стоимости. Главным фактором любого успешного плана или бюджета является закрепление финансовой ответственности. Поэтому для достижения финансовых результатов важное значение имеют контроль и управление операционной деятельностью.

Одним из главных принципов процессно-ориентированного бюджетирования является анализ бизнес-процессов. Виды деятельности в рамках бизнес-процесса связаны с помощью своих исходящих результатов, которыми они обмениваются. Анализ бизнес-процессов делает акцент на взаимосвязях между отделами предприятия. С целью снижения затрат и усиления дифференциации предприятие должно расширить понятие «бизнес-процесс» и включить в его состав связи между поставщиками и потребителями.

Управление бизнес-процессами на малых предприятиях, как правило, осуществляется на долгосрочную перспективу. Для того чтобы реализовать стратегию предприятия, целесообразно использовать сбалансированную систему показателей (balanced scorecards – BSC) [5].

Главным элементом сбалансированной системы показателей являются причинно-следственные связи между показателями. Последнюю составляющую системы оценить очень трудно, поскольку менеджеры малого предприятия не понимают, каким образом можно оценить показатели обучения и повышения квалификации сотрудников. Р. Каплан и Д. Нортон [5] рассматривают три вида материальных активов малого предприятия, которые обуславливают его способность к развитию и созданию стоимости. К ним относят: человеческий капитал, информационный капитал и организационный капитал. Сбалансированная система показателей предназначена не только для оценки результатов деятельности, она нацелена на обоснование решений о выделении бюджетных средств.

Качество бюджета определяется арсеналом методов анализа и планирования, которые используются для этого. Стратегическая карта, на базе которой строится потом сбалансированная система показателей, представляет собой модель, которая демонстрирует, как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости. Несмотря на то что бюджетирование считается одной из вершин мастерства в финансовом менеджменте [1, с. 252], оно больше связано с текущим управлением. Чтобы стратегия имела смысл, должен реализовываться непрерывный цикл [6, с. 75], а именно:

- грамотно составленные стратегические карты должны извещать, куда движется предприятие и почему;
- внутренне согласованные сбалансированные системы показателей (BSC) должны отражать успеваемость такого движения и помогать выбрать последующий маршрут;
- качественно обоснованный бюджет должен подсказывать, как это сделать.

Финансовая составляющая описывает материальные результаты реализации стратегии с помощью традиционных финансовых понятий. Пример стратегической карты малого предприятия приведен на рис. 2.

Если покупатель отдает предпочтение инновациям, высокой производительности, то боль-

шую ценность приобретают навыки, системы и процессы, которые создают новые продукты и услуги, лидирующие на рынке. Постоянное соответствие действий и возможностей предложения потребительной ценности клиентам является решающим фактором воплощения стратегии в жизнь.

Финансовая и клиентская составляющие описывают желаемые результаты стратегии. Они имеют несколько индикаторов и отвечают на вопрос, каким образом предприятие достигает желаемых результатов. Составляющая внутренних процессов определяет несколько важнейших процессов, которые имеют решающее значение в реализации стратегии.

Для определения этих ключевых процессов предлагается использование методики процессно-ориентированного анализа рентабельности. Например, одно предприятие может увеличить инвестиции на разработку и продвижение на рынок новых продуктов и технологию их производства таким образом, что в результате клиенты получают высокотехнологический инновационный продукт. Другое предприятие, пытаясь предоставить аналогичное предложение потребительской ценности, принимает решение создавать новые товары, используя совместные предприятия и партнерства.

Составляющая обучения и развития отображает те нематериальные активы, которые являются наиболее важными для стратегии. Цели этой составляющей устанавливают виды

деятельности (человеческий капитал), системы (информационный капитал) и моральный климат (организационный капитал), необходимые для поддержки процессов создания стоимости. Все они должны быть взаимосвязаны и соответствовать основным внутренним процессам.

Цели четырех составляющих связаны одна с другой причинно-следственными отношениями. Все начинается с гипотезы о том, что финансовые результаты могут быть получены только в том случае, если будет довольна целевая группа клиентов. Предложение потребительской ценности описывает, как увеличить объемы продаж и завоевать лояльность этой группы покупателей. Внутренние процессы создают и предоставляют это предложение. И, наконец, нематериальные активы, которые поддерживают осуществление внутренних процессов, представляют основание для стратегии. Приведенные в стратегическое соответствие цели всех составляющих являются основным инструментом создания стоимости, а следовательно, сфокусированной и последовательной стратегии (рис. 2).

Это соотношение причины и следствий, которое связывает четыре составляющие сбалансированной системы показателей, является структурой, вокруг которой строится стратегическая карта. Данный процесс позволяет малому предприятию четко определить, какова логика создания стоимости и для кого она создается. Стратегическая карта описывает логику стратегии, четко показывая важнейшие внутренние про-

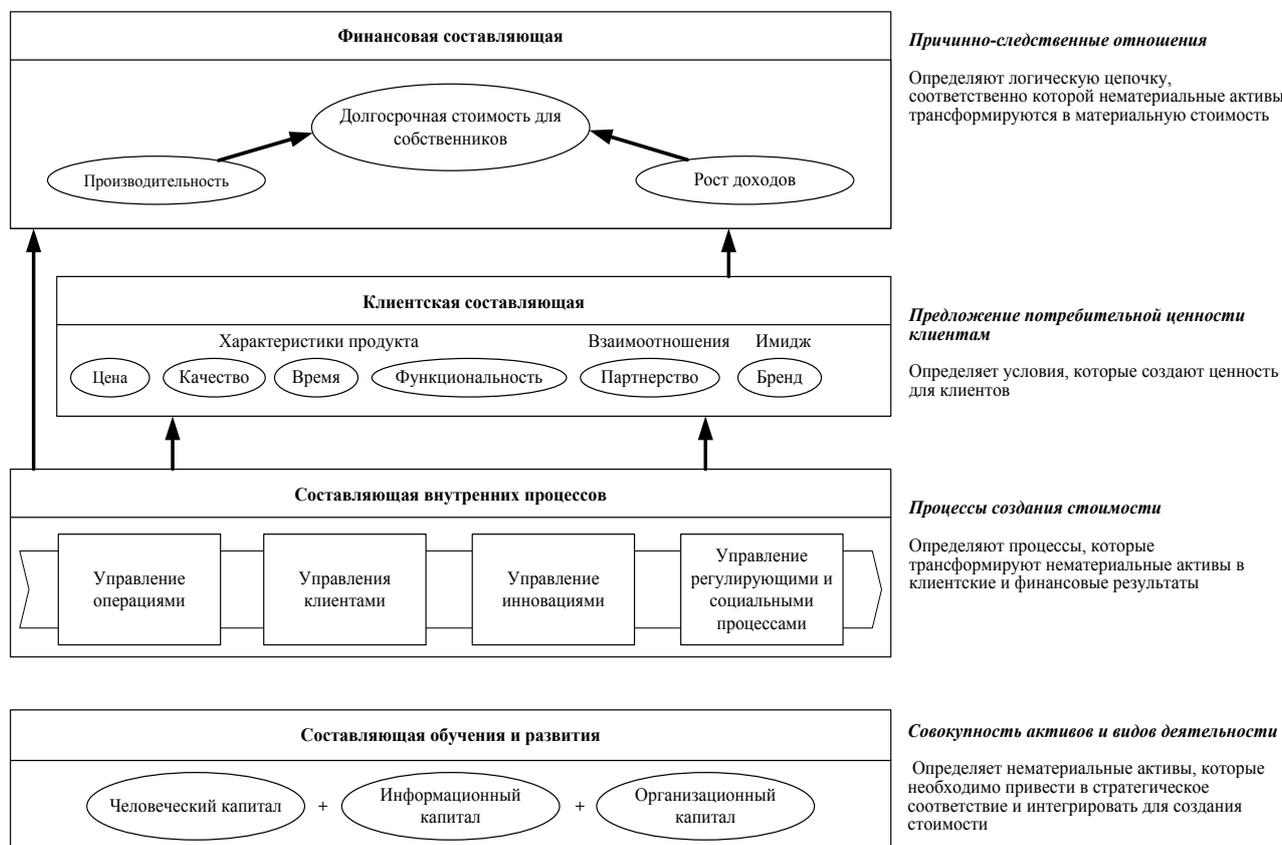


Рис. 2. Модель стратегической карты малого предприятия

цессы, которые создают стоимость, и определяя нематериальные активы, необходимые для их поддержки. Сбалансированная система показателей переводит цели стратегической карты в показатели и конкретные задания. Однако цели и задания нельзя достичь, только определив их, – предприятие должно запустить целый комплекс программ, с помощью которых будут получены все намеченные показатели. Для каждой такой программы предприятие должно предоставить достаточное количество ресурсов – людей, финансирование, мощности и т. д. Эти программы называются стратегическими инициативами. Для каждого показателя сбалансированной системы менеджеры должны определить стратегические инициативы, необходимые для достижения цели, которые порождают результат. Следовательно, реализация стратегии достигается через реализацию инициатив.

План действий, который определяет и обеспечивает ресурсы для стратегических инициатив, должен строиться в соответствии со стратегическими направлениями и рассматриваться как комплекс интегрированных инвестиций, а не перечень обособленных проектов. Все инициативы являются необходимыми условиями успешного воплощения стратегии в жизнь. Если исключить хотя бы одну из них, исчезает важнейшая связанная с этой инициативой цель, и, следовательно, будут разрушены причинно-следственные связи.

Следовательно, сбалансированная система показателей предлагает системный подход к определению целей и показателей, которые описывают стратегию. Она включает в себя финансовые и нефинансовые показатели, сгруппированные по четырем составляющим стратегической карты. Стратегическая карта является наглядным изображением стратегии, которое показывает, как интегрированные и скомбинированные цели четырех составляющих складываются в одну стратегию. Каждое малое предприятие приспособливает модель стратегической карты для решения своих индивидуальных задач.

Стратегическая карта и построенная на ее основе сбалансированная система показателей выводят конечный результат предприятия, которым является повышение стоимости предприятия, на базовый уровень. Для того чтобы достичь этого результата, целесообразно использовать методику обратных точечных расчетов.

**Выводы.** Доказано, что для повышения стоимости малого предприятия необходимо использовать процессно-ориентированные технологии. В статье раскрыты теоретические аспекты бюджетирования бизнес-процессов малых промышленных предприятий на основе построения стратегических карт и сбалансированной системы показателей, что поможет менеджерам разработать грамотную систему бюджетирования и таким образом снизить затраты. В дальнейших исследованиях по данной тематике необходимо разработать алгоритм методики обратных точечных вычислений, с помощью которого удастся повысить рыночную стоимость малых предприятий.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование: Внедрение нового инструмента управления стоимостью предприятия / Дж. Бримсон, Дж. Антос, Дж. Коллинс; пер. с англ. – СПб.: Вершина, 2010. – 336 с.
2. Волков Д.Л. Управление ценностью: показатели и модели оценки / Д.Л. Волков // Российский журнал менеджмента. – 2012. – Т. 3. – № 4. – С. 67–76.
3. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: Олимп-Бизнес, 2012. – 416 с.
4. Ивашковская И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров / И.В. Ивашковская. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 430 с.
5. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
6. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 315 с.
7. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvard & Partners; пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Брук, 2013. – 269 с.
8. Мартін Дж.Д. VBM – управління, що базується на вартості: Корпоративна відповідь революції акціонерів / Дж.Д. Мартін, В.Дж. Петті; пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2011. – 272 с.
9. Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced Scorecards? / М.В. Мейер; пер. с англ. – М.: Вершина, 2013. – 272 с.
10. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
11. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование / В.П. Савчук. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010. – 432 с.