

перспективним інноваційним напрямком стає отримання фосфатидного концентрату і лецитину (одного з видів емульгаторів), які, широко вживані в різних галузях харчової промисловості (кондитерської, маргаринової, молочної тощо), і які імпортуються через відсутність їх виробництва в Україні. Інвестиції у інновацію дозволять виробникам розширити перелік існуючих бізнес-стратегій та підвищити їх ефективність.

Література

1. Офіційна інформація Kernel. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.kernel.ua/ru/giving-back-to-communities/>

С. В. Тупкало, к.е.н.,
фінансовий директор ЗАТ «АСНОВА холдинг»,
e-mail: info@tupkalo.com.ua
В. М. Тупкало, д.т.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту,
Державний університет телекомунікацій,
e-mail: v.tupkalo@mail.ru

БЮДЖЕТУВАННЯ: СИСТЕМНИЙ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД

**Тупкало Сергій,
Тупкало Віталій**
**Бюджетирование: системный
процессно-ориентированный по-
дход**

**Tupkalo Sergiy,
Tupkalo Vitalij**
**Budgeting: process systems
approach**

У сучасних умовах розвитку економіки особливе значення для господарюючих суб'єктів набуває налагодженість механізмів стратегічного управління і постійного вдосконалення бізнес-процесів. У короткостроковому періоді найбільш ефективним інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства, є бюджетування. Традиційний підхід до бюджетування, використовуваний на підприємствах, будується на основі бухгалтерського обліку і фактично підміняється останнім — розрізнятися можуть тільки способи подачі інформації. Неповнота і недостатність інформації при такій бюджетній системі не дозволяє менеджменту підприємств забезпечувати прийняття раціональних оперативних управлінських рішень і здійснення необхідних коригувальних

дій. Іншою проблемою, яка виникає при традиційному бюджетуванні, є те, що особлива увага приділяється розподілу ресурсів, а не видам діяльності, в процесі яких створюється нова вартість. В умовах посилення конкурентної боротьби менеджери вітчизняних підприємств усе ясніше усвідомлюють, що завданням номер один для них є створення споживчої цінності для клієнтів і одночасно — максимізація економічної доданої вартості (EVA) в інтересах стейкхолдерів.

Тема процесно-орієнтованого бюджетування знайшла достатньо широке відображення в працях зарубіжних і вітчизняних авторів [1]. Однак, незважаючи на велику кількість робіт з даної теми, багато з них носять загально описовий, концептуальний характер, або зачіпають окремі аспекти прикладного фінансового менеджменту в умовах переходу до процесно-орієнтованого управління конкретних існуючих підприємств (констатація того, що вийшло на практиці). Загальним методологічним недоліком цих робіт є розгляд бюджетування у відриві від самої моделі бізнес-процесного управління підприємством. З нашої точки зору бюджет процесно-орієнтованого підприємства, як об'єкт управління фінансово-економічної складової системи управління підприємством в цілому, являє собою результат ієрархічної консолідації рівневих бюджетів по піраміді процесного менеджменту даного підприємства. Тоді з урахуванням базового системоутворюючого принципу детермінованості управління (зокрема бізнес-процесного управління) широко використовуване поняття «процесно-орієнтоване бюджетування» вимагає корекції по суті і змісту бізнес-процесного підходу до управління, а саме: бюджетування по суті відображення господарських операцій є процесним (бізнес-процесним), а по суті управління — ієрархічно структурованим. Тому пропонується авторами методичний підхід відбиває поняття «системне процесно-структуроване бюджетування». Основними концептуальними положеннями цього підходу є наступні. Ефективність бюджетування в системі управління підприємством залежить від чіткої ув'язки стратегії бізнесу з системою бізнес-процесів по всім рівням піраміді процесного менеджменту і при постановці системного процесно-структурованого бюджетування повинне дотримуватися системне біективне відображення: один бізнес-процес — один структурний підрозділ — один операційний бюджет. Оскільки основою для реалізації на підприємстві процесно-структурованого бюджетування є діюча модель піраміді процесного менеджменту, то використовувана при традиційному бюджетуванні різниця по-

нять «фінансова структура підприємства» і «бюджетна структура підприємства» при пропанованій концепції бюджетування на основі дотримання системоутворюючого принципу детермінованості бізнес-процесного управління втрачає сенс принципового поділу. При цьому домінуючим поняттям стає «бюджетна структура підприємства», тому що на етапі бюджетного планування між власниками управлінських і технологічних бізнес — процесів здійснюється розподіл не фінансів, а бюджетного права за видатками (витратам) і зобов'язань за доходами (для центрів доходів). Мета такого розподілу — забезпечення ефективної взаємодії власників бізнес-процесів у ході досягнення кожним з них своїх бізнес-цілей управління.

На основі вищезазначеного пропонуються наступні визначення.

Визначення 1. Бюджетна структура процесно-орієнтованого підприємства — це ієрархія операційних і консолідованих по рівнях бізнес-процесного управління бюджетів підприємства.

Визначення 2. Бюджет, консолідований за рівнем бізнес — процесного управління — це бюджет діяльності рівня відповідальності даного власника управлінського бізнес-процесу, спрямований на досягнення цим власником встановленої для нього бізнес-цілі управління.

Література

1. *Бримсон, Джеймс.* Процессно-ориентированное бюджетирование. — М.: Вершина, 2007. — 336 с.

*Jolanta Chluska, Professor,
Czestochowa University of Technology, Poland,
e-mail: j.chluska@wp.pl*

FINANCIAL STATEMENTS IN POLISH ENTERPRISES AS A SOURCE OF ECONOMIC INFORMATION

Елянта Хлюска
Фінансовий звіт підприємства
у Польщі як джерело
економічної інформації

Елянта Хлюска
Финансовый отчет предприятия
в Польше как источник
экономической информации

Each enterprise that operates in Poland is obliged to adopt a particular form of accountancy. Small business entities often focus on tax records. Medium sized and large companies have to keep the accounts according