

УДК 336.131:336.144

**УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТОМ ДОХОДІВ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ
ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Т.М. Молчан, аспірантка*

*Науковий керівник – доктор економічних наук, професор В.П. Мартиненко

Досліджено технологію управління бюджетом доходів підприємства як складової фінансового планування з метою визначення подальших шляхів удосконалення такого процесу.

CRM-система, баланс доходів, глибина горизонту, екаунт-менеджмент, інформаційна модель, продуктивний менеджер.

В умовах ринкової економіки кожне підприємство несе відповідальність за свої результати власними коштами. Тому, першочерговим завданням кожного суб'єкта підприємницької діяльності є створення фінансової структури підприємства поряд з організаційною структурою управління. Оскільки, фінансова структура є системою центрів відповідальності, то і подальшу побудову процесів управління фінансами підприємства доцільно створювати базуючись на діяльності таких центрів. Основою фінансової структури підприємства є центри доходів та центри витрат. Правильне планування та контроль за діяльністю центрів доходів забезпечить точність в розрахунках надходжень коштів і дасть можливість якісно управляти товарними запасами та оптимально спланувати бюджети центрів витрат. Все це має на меті забезпечити збалансованість між загальним обсягом фінансових ресурсів та їх розподілом, що в цілому позитивно вплине на кінцевий результат діяльності підприємства.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Теоретичними та методологічними проблемами управління бюджетом доходів присвячені праці таких вчених, серед яких А. Амосов, Д.Б. Мельничук, І.Н. Олейнікова, М.В. Романовський, С.Л. Уліна, О.С. Кулик. Проте підходи, отримані вищезгаданими вченими не єдино можливі, а тому досліджувана проблема є не достатньо розкритою і потребує подальшого опрацювання.

Мета дослідження – дослідити технологію управління бюджетом доходів та визначити шляхи удосконалення досліджуваного процесу для подальшого виокремлення напрямів розвитку фінансового планування.

Виклад основного матеріалу. Фінансова структура підприємства це ієрархічна система центрів фінансової відповідальності. Основною метою створення фінансової структури підприємства є управління фінансовими результатами суб'єкта господарювання за допомогою надання відповідальності та повноважень менеджменту з управління доходами й витратами, прибутком та інвестиціями компанії. Елементами фінансової структури є центри фінансової відповідальності – структурні підрозділи (чи група підрозділів), які здійснюють визначений набір господарських операцій, а також мають можливість здійснювати безпосередній вплив на витрати чи доходи даної діяльності, і відповідати за статті витрат та доходів. Отже, будуючи фінансову структуру, компанія закладає потенціал і можливості формування бюджетного менеджменту та управлінського обліку в організації [1].

Залежно від структури та специфіки бізнесу виділяють різні варіації центрів відповідальності, які впливають на той чи інший фінансовий результат: центри нормативних витрат, центри управлінських витрат, центри фінансового обліку. Універсальними видами центрів відповідальності, які допомагають сформувати результат компанії на будь-якому іє-

пархічному рівні фінансової структури, є центр інвестицій, центр прибутку, центр маржинального доходу, центр доходу та центр витрат.

Центром доходу може бути будь-який підрозділ підприємства, який займається реалізацією готової продукції, товарів та послуг, тобто, функціонально призначений для отримання доходу. Ці центри в процесі фінансового планування на підприємстві відповідають за складання бюджетів доходу компанії [2].

Для того, щоб визначити структуру бюджету доходів, як показник виміру доходів треба використовувати генерований грошовий потік. Залежно від конкретного виду бізнесу це може бути як валовий дохід від продажів, так і валовий дохід за вирахуванням прямих витрат на продаж.

У загальному вигляді структура бюджету може мати такий вигляд (рис. 1):

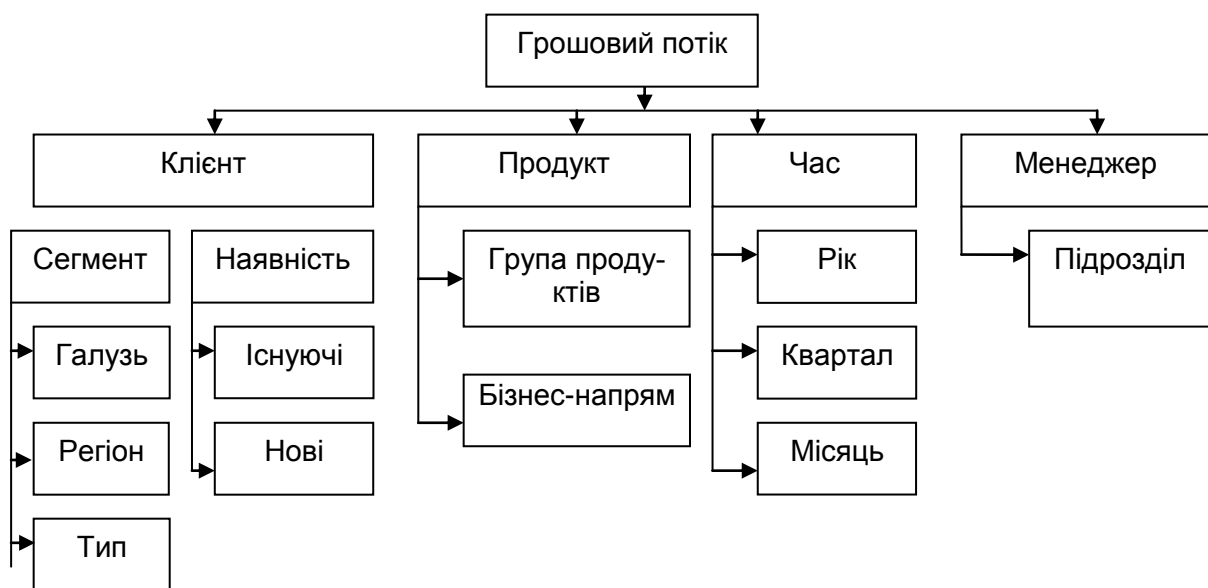


Рис. 1. Інформаційна модель для здійснення функцій управління бюджетом продажів

З рис. 1 видно, що грошовий потік можна розглядати у розрізі чотирьох векторів – клієнта, продукту, часу та менеджера [5].

Вектор «часу» відповідає за розподіл доходу у часовому інтервалі, вектор «клієнта» визначає суб'єкта генерування доходу. Вектор «продукту» визначає продукцію чи послугу з найбільшим рівнем генерації доходу, а вектор «менеджер» визначає працівника компанії, який має найбільш успішні результати роботи з клієнтами.

Саме така система векторів, яка зображена на рис. 1, представляє собою інформаційну модель, яка потрібна для здійснення функцій управління бюджетом продажів.

Для успішного функціонування подана система повинна відповідати двом характеристикам – реалістичності та досяжності.

Так, реалістичність полягає у доведенні об'єктивного існування можливості досягнення цілі, а досяжність передбачає, що є відомі способи досягнення цілі. Для того, щоб така модель відповідала вищезгаданам

характеристикам потрібно створити систему процесів, які будуть проходити в такій інформаційній системі.

Можна виділити три горизонти, на яких будуть проходити різні процеси: річний, квартальний та оперативний [3, 4]. Процеси на цих горизонтах будуть розглянуті нижче.

На річному горизонті задачами виконуваних процесів є формування річних цілей у частині річних продажів та маркетингу на основі аналізу даних, накопичених у попередніх періодах. В результаті виконаних робіт підприємство має отримувати: план продажів менеджерів у розрізі характеристик клієнтів та продуктів з поквартальною розбивкою; план продажів продуктів у розрізі менеджерів та типів клієнтів (нові та існуючі) з поквартальною розбивкою; план заходів та бюджет маркетингу на рік, які будуть забезпечувати виробництво обсягу продажів як новим так і існуючим клієнтам.

Щоб отримати такі результати, потрібно виконати процеси, зображені на рис. 2.

Доречно зауважити, що найбільш тривалим та трудомістким процесом на рис. 2 є процес роботи з клієнтами. Так, CRM-система значно полегшує такий процес при великих масштабах діяльності підприємства.

Орієнтирами для роботи на цьому горизонті в управлінні бюджету доходів можуть бути обсяг продажів, доля на ринку чи обсяг прибутку, на відміну від інших горизонтів. Однак на кінцевому етапі реалізації процесів річного горизонту підприємство буде чітко усвідомлювати, який обсяг продажів необхідний суб'єкту господарювання у процесі досягнення стратегічних цілей.

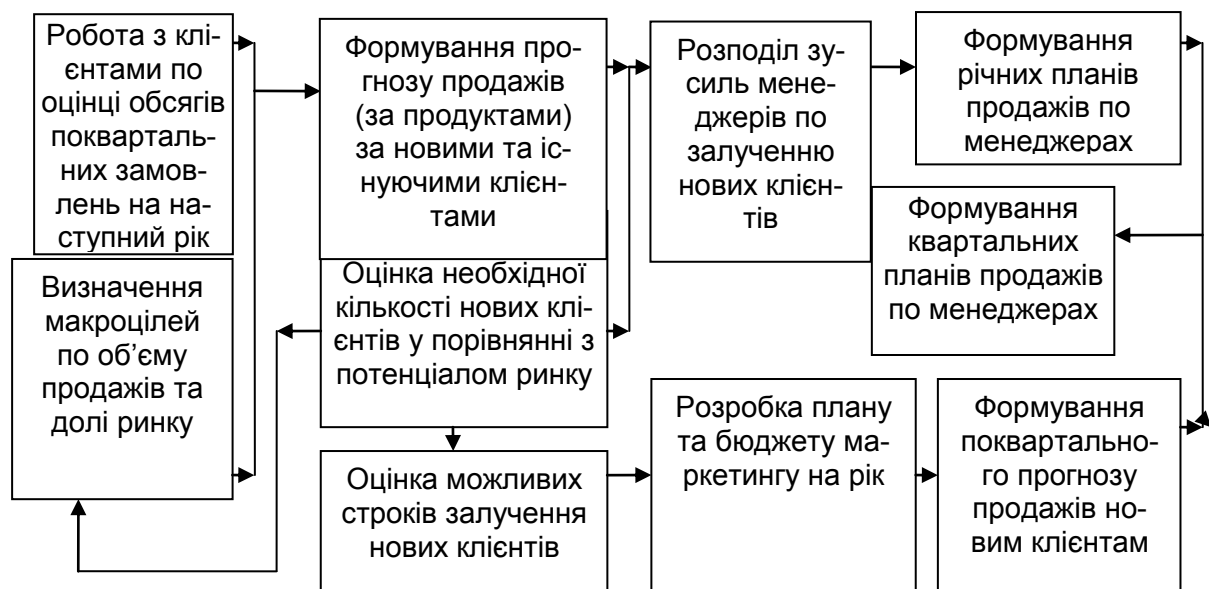


Рис. 2. Процеси річного горизонту управління бюджетом доходів

Варто відзначити, що тут проводиться оцінка потенціалу ринку та приймається рішення про вихід на новий ринок для досягнення необхідних показників обсяг продажів та приймаються управлінські рішення про зміну товарної чи/та цінової політики.

Розподіл зусиль менеджерів по залученню нових клієнтів багато в чому залежить від організаційної моделі продажів. Тому досить логічним є наявність процесів, які відповідають за оцінку ефективності трудового потенціалу менеджерів. Існують дві різні системи – екаунт-менеджерів (один менеджер продає всю продукцію одному клієнту) та система продуктових (товарний) менеджерів (за кожним менеджером закріплена лише одна продукція, а тому клієнт співпрацює з різними менеджерами). Тому саме на річному горизонті управління бюджетом доходів відбувається розподіл зусиль менеджерів щодо продажу тих чи інших продуктів з найбільшою ефективністю, тим самим визначаючи спеціалізацію менеджерів на наступний рік.

Паралельно з оцінкою клієнтського навантаження на менеджерів, відбувається визначення необхідності заходів з підвищення кваліфікації менеджерів для зростання ефективності здійснення тих чи інших продажів.

В кінцевому етапі маючи на руках дані статистики по середньому циклу продажів, відбувається формування прогнозу появи нових клієнтів, і, відповідно планування маркетингових заходів.

Формування плану маркетингових заходів на річному горизонті відбувається за наявності переліку запланованих маркетингових дій, визначених каналів генерації притоку клієнтів, а також максимальної допустимої межі бюджету на такі заходи. В результаті підприємство отримує календар маркетингових заходів. Використовуючи статистику вартості тих чи інших заходів, та, скорегувавши ціни на курс інфляції, формується чіткий календар маркетингових платежів. Цей документ є важливим для фінансового відділу для забезпечення вдалого своєчасного фінансування таких заходів. Все вищеописане і є основними задачами процесу розробки плану та бюджету маркетингу на рік.

Важливим процесом на річному горизонті в управлінні бюджетом доходів є формування поквартального прогнозу продажу новим клієнтам. Треба зауважити, що детальний план маркетингових заходів прив'язаний у часі до проведення заходів такого типу. Враховуючи вищезазначене та дані статистики ефективності різних маркетингових заходів, можна отримати достатньо точний прогноз об'єму продажів у часі.

При формуванні квартальних планів продажів по менеджерах проводиться об'єднання планів продажів існуючих клієнтів з прогнозами продажів нових клієнтів на основі маркетингових заходів. І тому у підприємства з'являється можливість сформулювати фінальні показники з поквартальною розбивкою у планах продажів менеджерів у розрізі характеристик клієнтів та менеджерів і типів клієнтів.

При зміщенні горизонту на більш низький рівень масштаб задач зменшується, і вони стають конкретнішими. Серед них можна виділити такі: корегування планів продажів, затвердження переліку заходів, які спрямовані на виконання цільових показників та корегування бюджету витрат залежно від прогнозів продажів та вимог маркетингу.

Схему процесів, яка забезпечує отримання перелічених результатів, подано на рис 3.

Основний процес на цьому горизонті – робота з клієнтами по оцінці обсягу замовлень у наступному кварталі, яка полягає в постійному оновленні даних. Так, найчастіше в поточній роботі менеджери з продажів забувають актуалізувати дату підписання договору. Наявність регулярного процесу планування та аналізу дозволяє виробити у менеджерів звичку актуалізувати параметри договору, що дає змогу отримувати точніші фінансові прогнози.

У цього процесу є ще один позитивний момент – за умови, що продажі товару не є одноразовим процесом, а тривають кілька місяців, продавці частіше контактують з покупцями, а це, у свою чергу, сприяє формуванню більш тісних взаємовідносин між ними.



Рис 3. Процеси квартального горизонту управління бюджетом доходів

Суть процесу розподілу клієнтських обсягів продажів кварталу за місяцями у розрізі продуктів полягає у точному прогнозі об'ємів продажів по місяцях кварталу у розрізі продуктів. Ця інформація є критичною для виробничих компаній, які повинні мати необхідні виробничі запаси та комплектуючі, щоб виробити продукцію. Логічно припустити, що чим точніший прогноз, тим менше виробничих запасів буде зберігатися на складі. А це, у свою чергу, звільняє оборотні засоби, яких потребує підприємство, і тим самим знижує фінансову завантаженість. Якщо при впровадженні CRM-системи розглядати процеси закупок та виробництва у комплексі з процесами планування продажів, то у багатьох підприємств можна знайти значні резерви для підвищення ефективності використання власних ресурсів, які не залучаються на практиці у зв'язку з відокремленістю існування певних процесів на підприємстві.

Варто зауважити, що на даному горизонті управління бюджетом доходів проводиться коригування плану маркетингових заходів на наступні два квартали. Коригування маркетингових дій рекомендується здійснювати саме на два квартали вперед, а не на поточний квартал, оскільки підготовка до якісно продуманих маркетингових акцій триває більш ніж чотири

тижні. Якісне планування з випередженням також дозволяє зекономити на залученні аутсорсингу ряду важливих функцій, таких як актуалізація бази даних, розробка рекламних макетів тощо. Оскільки у постачальника не виникає умови нагальності, то послуги, які надаються постачальникам, крім прийнятних цін, мають перевагу щодо якості.

Якщо розглядати щомісячні процедури з планування бюджету доходів, то можна зазначити, що, чим більше звужується часовий горизонт, то і процеси стають спрямовані на формування оперативних планів та на управління часом. Результати щомісячних процедур формуються у вигляді планів робіт на місяць (відрядження, зустрічі з клієнтами) та уточнення планів надходження коштів на рахунки.

Схему процесів, яка забезпечує отримання перелічене результатів наведено на рис. 4.

Доцільно розглянути задачі, які виконуються на кожному процесі в даному горизонті.

На місячному горизонті проводиться актуалізація строків закриття потенціальних продажів, оновлення інформації та оцінки можливості надходження грошей по виставлених рахунках для максимізації точності прогнозу надходження коштів від клієнтів. Саме на цьому етапі досягається максимальне наближення прогнозів до реальності. Якщо за результатами місяця виявиться значна розбіжність у планах та фактичних результатах, то це є першою ознакою неправильної роботи менеджера з клієнтом.



Рис. 4. Процеси місячного горизонту управління бюджетом доходів

На підставі отриманої інформації проводиться аналіз ймовірності стовідсоткового виконання місячного плану продаж та досягнення запланованих показників по кварталу та року в цілому. У межах цього проводиться аналіз досягнення планових показників попереднього місяця.

На основі результатів вищеописаного аналізу приймаються рішення про значення планових показників на наступний місяць, а також проводиться коригування позиції в переговорах з клієнтами, з якими домовленості на підписання договорів знаходяться на стадії переговорів.

Основні управлінські рішення в управлінні бюджетом доходів на місячному горизонті полягають у визначенні набору найбільш ефективних заходів, які повинні бути прийняті протягом поточного та наступного місяця.

Як результат, залежно від ситуації, проводиться формування та затвердження оперативного плану відряджень і планування ключових зустрічей з клієнтами. Таким чином, календар менеджерів комерційної служби усіх рівнів заповнюється важливими подіями, що дозволяє сфокусуватися на досягненні цілей підприємства, уникаючи стресів.

Треба зауважити, щоб забезпечити підтримку запропонованої моделі процесів, на підприємстві потрібно розробити інформаційну систему, яка матиме можливість накопичувати та допомагати представляти результати роботи за допомогою різноманітних звітів. Такі звіти міститимуть оцінку обсягів продажів, місткість цільового ринку та максимальні допустимі межі для розвитку підприємства.

Також треба звернути увагу, що управління бюджетом продажів тримається на людському факторі, який виявляється у сумлінності роботи менеджера з продажів, а також у прийнятті тих чи інших рішень менеджером стосовно умов співпраці з контрагентами. Тому відсутність системи мотивації працівника та системи управління дебіторською заборгованістю можуть негативно вплинути як на ефективність виконання бюджету доходів, так і на загальну фінансову ефективність підприємства.

Тому для активного управління бюджетом доходів на базі аналізу даних, на підприємстві потрібно вибудувати правильну інформаційну систему. Проте тільки бухгалтерської та фінансової системи недостатньо, і процеси для управління бюджетом доходів не є стандартними бухгалтерськими системами. Тому доцільно використовувати систему подібну до CRM-системи, яка буде налаштована не тільки на автоматизацію виставлення рахунків та розсилки електронної пошти, а буде допомагати з підготовкою бюджету доходів, контролю їх виконання та коригування.

Паралельно з впровадженням такої системи потрібно створити ефективну систему мотивації працівників компанії. Заохочуванням при такій системі для працівників може бути переведення на нову посаду, розширення кола підлеглих, розширення кола повноважень та вирішуваних задач. Головною особливістю цього має бути те, що у кожного працівника – менеджера по продажах повинно бути чітке уявлення взаємозв'язку успіху проекту з кар'єрним зростанням. Ефективною мірою в такій системі мотивації є встановлення великих премій з умовою повної виплати лише у тому випадку, якщо відбудеться успішне виконання запланованого проекту «в строк».

Ще одним важелем поліпшення управління бюджетом доходів полягає у застосуванні інструментів управління дебіторською заборгованістю як частиною системи фінансового менеджменту. Так, найважче у цьому процесі – примусити контрагентів виконувати прийняті обмеження та правила. Зазвичай, компанії вирішують цю проблему, розподіляючи свої сили таким чином. В інформаційній системі компанії створюються інструменти, які дозволяють автоматично блокувати відпуск продукції тому чи іншому контрагенту,

якщо він перевищив наданий йому ліміт дебіторської заборгованості та створити систему винагород менеджерів відділу продажів, які будуть тісно пов'язаними з об'ємом коштів, що надходять до компанії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, у процесі роботи було досліджено технологію управління бюджетом доходів. Так, було визначено складові інформаційної системи бюджету доходів та описано процеси й задачі при реалізації управління бюджетом доходів на різних горизонтах.

Під час дослідження було виявлено проблеми в управлінні бюджетом доходів як складовою фінансового планування. Так, для більш ефективної роботи системи потрібно:

- запровадити CRM-систему з повним набором інструментів;
- створити систему мотивації працівників – менеджерів з продажу;
- розробити систему управління дебіторською заборгованістю.

Варто зазначити, що використання підприємствами вищезгаданих напрямів удосконалення управління бюджетом доходів в організаціях дозволить їм суттєво покращити рівень фінансового менеджменту на підприємстві.

Список літератури

1. Fase M. Financial environment and economic growth in selected Asian countries / M. Fase, R. Abma // Journal of Asian Economics. – 2003. – Vol. 14. – P. 11–21.
2. Тарасюк М.В. Сутність та значення фінансової структури підприємства. [Електронний ресурс] / М.В. Тарасюк. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/121/knp121_91-92.pdf
3. Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика : підручник / В.Я. Кардаш, І.А. Павленко, О.К. Шафалюк. – К. : КНЕУ, 2002. – 266 с.
4. Маркетинг, дистанційний курс Тараса Григорчука. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : hryh.at.ua
5. Булава М. Реально ли управлять бюджетом доходов? / М. Булава. – Финансовый директор. – № 7–8. – 2009.

Исследована технология управления бюджетом доходов предприятия как составная часть финансового планирования с целью определения последующих путей усовершенствования такого процесса.

CRM-система, баланс доходов, глубина горизонта, экаунт-менеджмент, информационная модель, продуктовый менеджер.

In the article the author conducted of the technology budget management of enterprise income as a component of financial planning in order to identify further ways to improve this process.

CRM-system, the balance of the proceeds, the depth of the horizon, account management, information model, a grocery manager.