

ТЕМА 7. МОДЕЛЬ БІЗНЕС ПРОЦЕСУ «ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ І ОБЛІК».

1. Бюджетування як модель управління
2. Опис моделі бізнес-процесу «Здійснювати фінансовий аналіз і облік»
3. Оцінка стану бізнес-процесу «Фінансовий аналіз і облік»

1. Бюджетування як модель управління

Бюджетне управління або бюджетування (англ. Budgeting) – це управлінська технологія, заснована на розподілі відповідальності через фінансову складову діяльності компанії.

Бюджетна структура підприємства - система фінансової планово-звітної документації (бюджетів) компанії у різних сферах його діяльності, підрозділів, Центрів фінансової відповідальності (ЦФВ).

Бюджетний комітет — робочий орган, що здійснює загальне керівництво процесом бюджетування, розробки його методичного забезпечення і регламенту, узагальнення даних окремих бюджетів, підготовки спільно із відповідними функціональними підрозділами проектів бюджетів і зведеного бюджету і надання його на затвердження керівництву.

Бюджетний комітет є основою організаційного забезпечення процесу бюджетування.

Бюджетний регламент — затверджена процедура розробки бюджету, що включає зведення положень про основні бюджети (про зведений бюджет, бюджети продажів, виробництва, запасів, витрат, доходів і витрат, грошового потоку і ін.), про порядок обміну інформацією між функціональними підрозділами, контролю і оцінки виконання бюджету і стимулювання його виконання.

Бюджетування — процес планування майбутніх операцій підприємства і оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

При впровадженні моделі бюджетування результати діяльності підприємства стають передбачуваними і зрозумілими до самого нижнього рівня керування.

Компанія також одержує гнучку систему керування витратами і доходами в розрізі:

- підрозділів (центрів відповідальності),
- бюджетних статей,
- сфер діяльності,
- проектів.

Уся діяльність компанії персонізується шляхом закріплення кожного фінансового показника за відповідальною особою, що управляє процесом його досягнення. Це сприяє встановленню відповідності між результатами діяльності підрозділів компанії (ЦФВ і системою мотивації керівників, співробітників).

Розробка організаційно-фінансової моделі бюджетування.

Організаційно-фінансова модель бюджетування є основою автоматизації розробки плану діяльності підприємства, а також бюджетного регламенту. Її структура обумовлена тим, наскільки детально передбачається планувати діяльність підприємства, чи будуть виділені центри відповідальності.

У цілому, укрупнена організаційно-фінансова модель бюджетування включає:

- перелік центрів відповідальності, в розрізі яких передбачається формувати бюджет;
- номенклатуру продукції, яку плануватимуть при розробці бюджетів продажів і виробництва.

Головне питання - ступінь агрегації номенклатури:

- номенклатуру витрат за різними ознаками групування. Насамперед, перелік витрат, котрі відносяться до змінних і постійних, прямих і непрямих, виробничих і накладних і т.д.;

- формат бюджетування, - терміни бюджетування і функціональний склад бюджетів, якими хоче оперувати підприємство. В одних випадках створюють місячний бюджет, в інших кварталний, річний або п'ятирічний і

більш довгостроковий. Підприємство може мати бюджет загально виробничих витрат, а може і не мати. Наприклад, з причини відсутності самих цих витрат;

- перелік планованих ресурсів. Він залежить від міри детальності планування.

Наприклад, можна планувати вартісний об'єм матеріальних витрат в цілому згідно прийнятого нормативу витрат на одиницю продукції, а можна за видами цих ресурсів в натуральному вираженні на натуральну одиницю продукції. У першому випадку буде визначений загальний розмір витрат без деталізації за видами ресурсів, в другому – не тільки вартісні витрати, але і витрати в натуральному виразі за окремими видами ресурсів;

- елементи фонду оплати праці. Заробітну плату можна планувати з різним ступенем деталізації: фонд оплати праці в цілому, в розрізі основної і додаткової частин, фонд окладів і тарифних ставок, відрядного приробітку, доплати, преміальний фонд і т.д.;

- планування чисельності працюючих та їх середньої заробітної плати за окремими категоріями працівників. Тут можливі варіанти виділення видів робіт, професій і посад;

- планування постачань для окремих споживачів або їх груп, планування продаж і грошових надходжень. Деталізація розрахунків в цій частині може бути різною;

- планування закупівлі сировини, комплектуючих матеріалів, у тому числі при необхідності у розрізі окремих складів;

- систему внутрішніх постачань продукції. Її прогнозування важливе для визначення показників внутрішнього і чистого обігу продукції.

Процедури бюджетування у різних організаціях є відмінними. Однак більшість компаній

при впровадженні моделі бюджетування проробляє однакові серії кроків, як показано на рис.1.

Типовою є їх наступна послідовність:

- складання прогнозу продаж;
- складання прогнозу виробництва;
- складання прогнозу капіталовкладень;
- складання прогнозів підрозділів;
- бюджетний комітет одержує прогнози;
- бюджетний комітет складає основний бюджет;
- бюджетний комітет затверджує окремі бюджети;
- звіт про відхилення складається регулярно;
- визначається коригувальна дія;
- виконується коригувальна дія.

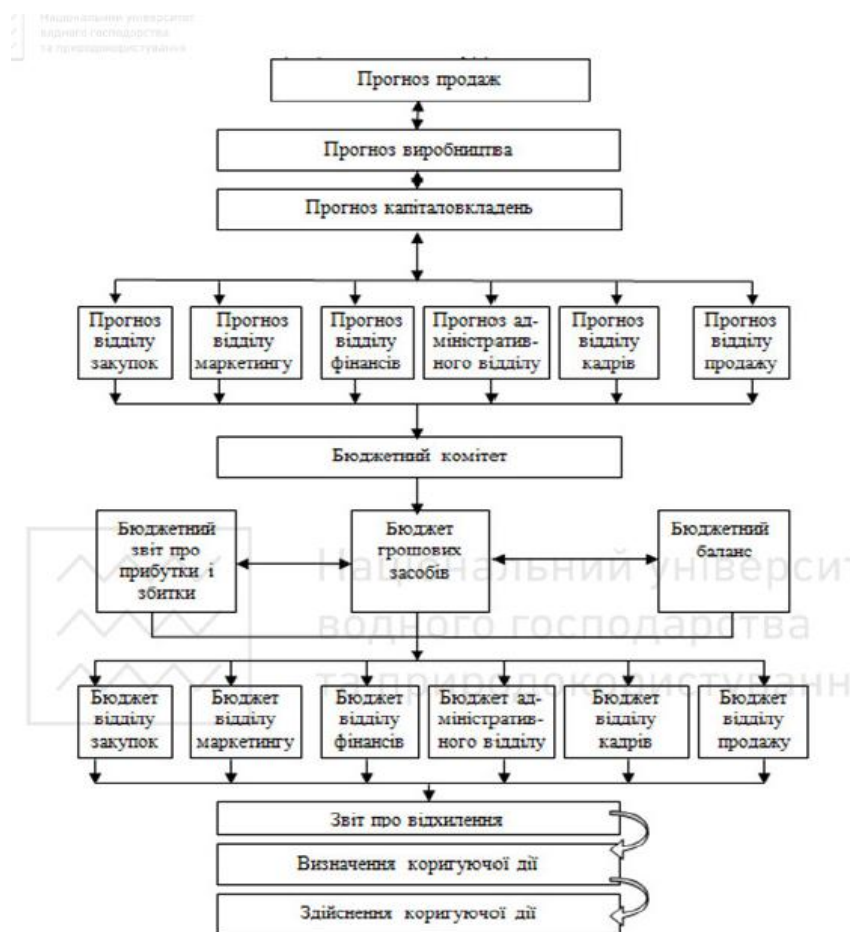


Рис.1. Алгоритм процедури бюджетування

2. Опис моделі бізнес-процесу «Здійснювати фінансовий аналіз і облік»

Процес «Здійснювати фінансовий аналіз та облік» можна описати сукупністю із шести під-процесів, кожен із яких містить в собі наступні сукупності робіт:

1. Управляти фінансовими ресурсами
розробляти бюджети; управляти розподілом ресурсів; визначати структуру капіталу; управляти потоками коштів; управляти фінансовими ризиками.

2. Здійснювати фінансові та облікові операції (транзакції)
працювати із дебіторською заборгованістю; здійснювати оплату праці персоналу; управляти кредиторською заборгованістю та кредитами; вести документований чи електронний бухгалтерський облік; виплачувати премії і допомоги; управляти загальногосподарськими і представницькими витратами.

3. Формувати звіти
забезпечувати зовнішньою фінансовою інформацією; забезпечувати внутрішньою фінансовою інформацією.

4. Проводити внутрішній аудит

5. Управляти податками
забезпечувати відповідність податкового обліку діючому законодавству; планувати податкову стратегію; вибирати ефектні правові моделі господарської діяльності; управляти податковими конфліктами; інформувати менеджмент компанії про податки; адмініструвати податкові платежі;

6. Управляти матеріальними ресурсами
управляти плануванням капіталу; купувати і продавати основні засоби; управляти обладнанням; управляти матеріальним ризиками

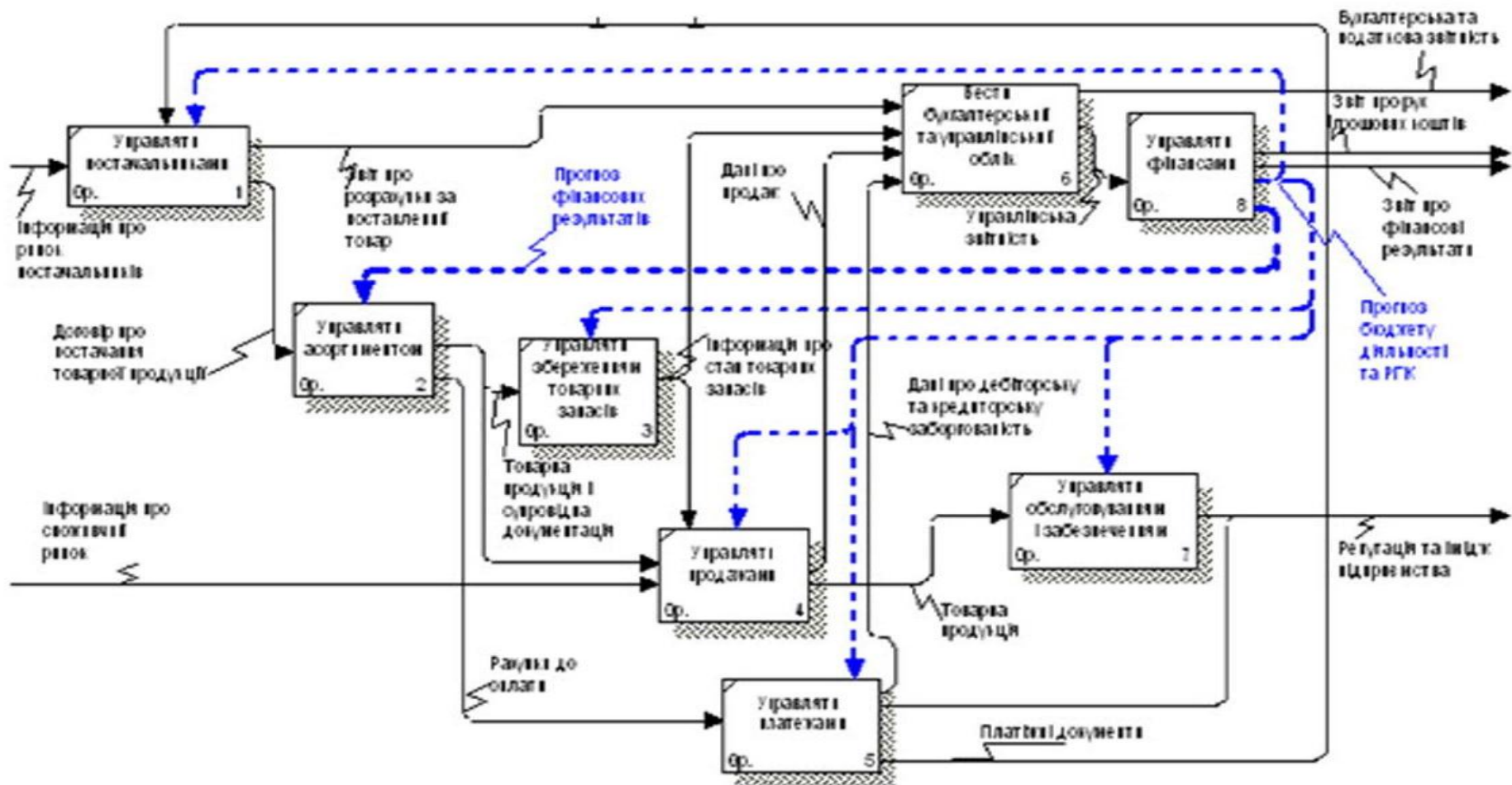


Рис.2. Модель управління торговельним підприємством через бюджетування

3. Оцінка стану бізнес-процесу «Фінансовий аналіз і облік»

Найбільш зручно оцінювати стан протікання бізнес-процесу «Фінансовий аналіз і облік» за допомогою критеріїв результативності (відношення фактичних даних бюджетів до планових) і ефективності (відношення дохідних значень окремих статей бюджету до відповідних затратних статей).

Додатково слід виділити наступні критерії, що також характеризують фінансовий стан бізнесу:

Дохід – сума коштів, що поступила у компанію за звітний період у готівковій та безготівковій формі.

Прибуток – різниця між сумою доходів компанії та затратами, що виникли у звітному періоді.

Рентабельність доходів (затрат) – відношення суми прибутку до суми доходів (затрат) у звітному періоді.

Практика фінансового управління розглядає фінансові результати через сукупність показників оцінки ділової активності, показники рентабельності, фінансової стійкості та платоспроможності, показники оцінки стану підприємств на фондовому ринку, сукупність критеріїв оцінки майнового стану. Розглянемо зміст окремих із них.

Показники ділової активності – характеризують ефективність діяльності підприємства щодо виробництва або реалізації продукції.

Коефіцієнт оборотності активів:

Коефіцієнт оборотності обігових коштів

Коефіцієнт оборотності запасів

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості

Коефіцієнт оборотності власного капіталу

Показники рентабельності демонструють рівень віддачі вкладених коштів.

Рентабельність активів

Рентабельність власного капіталу

Рентабельність виробничих фондів

Рентабельність реалізації за чистим прибутком

Період окупності власного капіталу

Фінансова стійкість – це характеристика майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Вона передбачає, що ресурси вкладені в підприємницьку діяльність повинні окупитися за рахунок фінансових результатів від господарювання, а отриманий прибуток буде забезпечувати самофінансування і незалежність від зовнішніх позикових джерел.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності

Коефіцієнт фінансування

Коефіцієнт фінансової стійкості

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу

Ліквідність – термін, який характеризує здатність окремих видів майнових цінностей швидко і без значних втрат своєї вартості перетворюватися у грошові кошти.

Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття поточних зобов'язань) – дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на 1 гривню поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку долю суми заборгованості підприємство може погасити негайно.

Література

Основна:

1. Заховало Т. В., Максишко Н. К., Баштанник О. І., Столярчук І. А. Автоматизація бізнес-процесів в економіці: методичні рекомендації до лабораторних занять для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності «Економічна кібернетика». Запоріжжя: ЗНУ, 2015. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2015/06/0036511.doc>

2. Томашевський О.М., Цегелик Г.Г., Вітер М.Б. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навч. посіб. для студ. вищ. навч.

закл. реком. МОНМСУ. Київ : Центр учбової літератури, 2012. URL:
<http://ebooks.znu.edu.ua/files/TSUL/0013786.pdf>

Додаткова:

1. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навч. посіб.
рекомендовано МОН. Київ : Центр учбової літератури, 2018.
URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi56/0041359.pdf>

2. Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент
організацій : підруч. Київ : Кондор, 2014. URL:
<http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Gribanova/0039764.pdf>